

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Nastavení evaluace vědecko-výzkumného projektu

Setting up the Evaluation Design of a Research Project

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Petr Fanta, Ph.D.

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Horáková Jméno: Daniela Osobní číslo: 437798
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Oddělení veřejné správy a regionálních studií
Studijní program: Řízení rozvojových projektů
Studijní obor: Projektové řízení inovací v podniku

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Nastavení evaluace vědecko-výzkumného projektu

Název diplomové práce anglicky:
Setting up the Evaluation Design of a Research Project

Pokyny pro vypracování:

CÍL PRÁCE: Vytvořit návrh metodiky zpracování evaluace vědeckovýzkumného projektu.
PŘÍNOS PRÁCE: Pomocí vytvořeného návrhu je možné zmapovat faktory ovlivňující integraci mladistvých z dětských domovů do společnosti a úspěšnou adaptaci na trh práce a dle zjištění zefektivnit formy podpory pro mladistvé opouštějící institucionální péči.
OSNOVA: 1. Úvod; 2a. Teoretická část: Definice evaluace, evaluačního designu, popis metod hodnocení a sběru dat a dalších klíčových pojmů týkajících se tématu.; 2b. Praktická část: Představení vědeckovýzkumného projektu a následné zakomponování teoretických znalostí nejen o metodách hodnocení a sběru dat pro stanovení metodiky evaluace.; 3. Závěr.

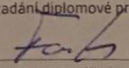
Seznam doporučené literatury:

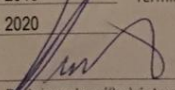
1. Imas L. G. M., Rist R. C. - The road to results, Designing and conducting effective development evaluations, 2009;
2. Pělucha M., Květoň V. - Evaluation Culture within institutional and methodological context: the case of EU Structural funds in the Czech Republic, Evaluační teorie a praxe, 2017;
3. Hora O., Suchanec M., Žižlavský M. - Evaluační výzkum, Brno 2014;
4. Doležal J. a kol. - Projektový management podle IPMA, 2009

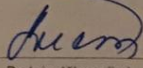
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
Ing. Petr Fanta, Ph.D., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 13. 12. 2018 Termín odevzdání diplomové práce: 2. 5. 2019
Platnost zadání diplomové práce: 30. 09. 2020

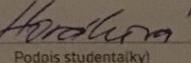

Podpis vedoucí(ho) práce


Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

9.10.2019
Datum převzetí zadání


Podpis studenta(ky)

HORÁKOVÁ, Daniela. *Nastavení evaluace vědecko-výzkumného projektu*. Praha: ČVUT 2020.
Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

Podpis:

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu práce Ing. Petru Fantovi, PhD. za jeho vstřícnost a odborné rady, které mi byly přínosem.

Dále bych chtěla poděkovat své rodině a přáteli, kteří mne vždy ve všem podporují a jsou mou psychickou oporou.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat všem členům a partnerům vědecko-výzkumného projektu PERSIST za sdílení potřebných informací a dokumentů, jejich ochotu, vstřícnost a milé chování. Spolupráce na projektu s Vámi mě velmi baví.

Děkuji Vám, Daniela Horáková

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na nastavení evaluace vědecko-výzkumného projektu, který se v době zpracování této diplomové práce nachází ve fázi ukončení prvního roku ze čtyř. Teoretická část je složena ze šesti hlavních kapitol, které popisují: problematiku odchodu dětí z ústavní výchovy, základní definici pojmů, evaluaci, evaluační design, metody hodnocení a sběr dat.

V praktické části je představen vědecko-výzkumný projekt PERSIST, jeho cíl a přínos a řešitelský tým. Cílem praktické části je vypracovat metodický postup a nastavení evaluace výzkumného projektu PERSIST. Projekt se zabývá již v teoretické části zmíněnou problematikou odchodu dětí z dětského domova v České republice, která je i zde více přiblížena. Následující kapitoly popisují jednotlivé kroky postupu řešitelského týmu u nastavování evaluace. V závěru diplomové práce je shrnut postup nastavení evaluace a zatím částečné výsledky z ukončení prvního roku vědecko-výzkumného projektu PERSIST.

Klíčová slova

Vědecko-výzkumný projekt, evaluace, evaluační design, odchod dětí z dětských domovů, ústavní výchova, dětské domovy, rizika a limitace, výzkumný vzorek, faktory ovlivňující integraci mladistvých.

Abstract

The diploma thesis is focused on setting up the Evaluation Design of a Research Project. At the time of processing this diploma thesis this Research Project is in the phase of completion of the first year out of four. The theoretical part consists of six main chapters - describing: the issue of leaving children from institutional care, basic definition, evaluation, evaluation design, evaluation methods and data collection.

The practical part introduces the PERSIST research project, its goal and purpose and the research team. The aim of the practical part is to develop a methodological procedure and setting up the evaluation of the PERSIST research project. In the theoretical part the project deals with the issue of leaving children from institutional care in the Czech Republic, which is also mentioned closer in practical part of this thesis. The following chapters describe the individual steps of the research team's progress in setting up evaluation design. The conclusion

of the thesis summarizes the procedure of setting up evaluation design and the partial results from the first finished year of the PERSIST research project.

Key words

Research project, evaluation, evaluation design, leaving children from institutional care, institutional care, children's homes, risks and limitations, research sample, factors influencing the integration of children.

Obsah

Úvod.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1 Problematika odchodu dětí z ústavní výchovy	12
2 Základní definice pojmů	15
2.1 Projekt	15
2.1.1 Cíl projektu	16
2.1.2 Zainteresované strany	17
2.1.3 Životní cyklus projektu	18
2.2 Projektové řízení	20
2.3 Vědecko-výzkumný projekt	23
3 Evaluace	24
3.1 Definice	24
3.2 Přínos evaluace.....	26
3.3 Typy evaluace	28
3.4 Postup evaluace	31
4 Evaluační design	33
5 Metody hodnocení	40
6 Sběr dat	42
6.1 Data, informace, znalosti.....	43
6.2 Typologie dat	43
6.3 Techniky sběru dat	44
6.4 Dostupnost a reprezentativita dat	46
6.5 Základní soubor (Census) a Výběrový soubor (Reprezentativní vzorek).....	47
6.6 Non-response bias	47
PRAKTICKÁ ČÁST	48
7 Analýza situace	49
8 Představení vědecko-výzkumného projektu PERSIST.....	52
8.1 Cíl výzkumného projektu	52
8.2 Předpokládané přínosy výzkumu	52
8.3 Výzkumný tým projektu	53
8.3.1 České vysoké učení technické – Masarykův ústav vyšších studií	53

8.3.2	Obecně prospěšná společnost yourchance	54
9	Výzkumný cíl diplomové práce	54
9.1	Typ evaluace	55
10	Rešerše	56
11	Evaluační design	57
12	Rizika a omezení.....	65
13	První výsledky	67
	Závěr	75

Úvod

Tato práce bude zaměřena na možné způsoby evaluace a evaluačního designu vědecko-výzkumných projektů. Evaluace je jedním z důležitých kroků řízení projektů. Ač lidé obecně neradi vyhodnocují jakékoli postupy s možností výskytu případných chyb, lessons learned¹ je užitečnou metodou k získávání zkušeností. Pokud je evaluace nastavena a vedena správně, může totiž včas odhalit rizika, která ohrožují úspěšnost projektu.

Evaluace představuje analýzu aktivit, projektů či programů a zkoumá a vyhodnocuje jejich fungování. Cílem je tedy získání zkušeností z řízeného projektu. Evaluační design představuje nástroj pro podporu přípravy a řízení realizace evaluace. Je to podrobný postup evaluace, výběr metody a techniky sběru dat a analýza dat, tak aby bylo možné získat odpovědi na klíčové otázky evaluace. Je důležité, aby zvolený způsob hodnocení odpovídal odborným nárokům, které jsou kladeny na hodnocení intervencí veřejných zdrojů, aby bylo hodnocení prováděno s respektem k limitům časovým, finančním i k lidským zdrojům, a aby výstup hodnocení splnil a poskytl užitek cílové skupině.

Toto téma pro svou diplomovou práci jsem si vybrala z toho důvodu, že jsem díky vyučujícím a spolužákům na Masarykově ústavu vyšších studií dostala možnost být součástí výzkumného týmu vědecko-výzkumného projektu PERSIST. Byla jsem u tohoto projektu již od jeho začátku, neboť jsem se účastnila už sepisování žádosti o finanční podporu projektu Technologickou agenturou České republiky. Tím, že jsem mohla být u nastavování cílů a přínosu projektu, metod sběru a vyhodnocování dat už od začátku, uvědomila jsem si, jak důležité je si dopředu naplánovat jednotlivé kroky výzkumu. Díky navázání kontaktů s odborníky v oboru a jejich zkušeným postřehům jsme v průběhu nastavování evaluačního designu udělali i několik změn, abychom v budoucích letech mohli lépe dosáhnout cíle projektu a zodpovědět výzkumné otázky. Výzkumné otázky projektu jsou:

1. Jaké faktory považují lidé, kteří prošli dětskými domovy, za důležité při integraci do společnosti?
2. Jak se daří integrovat děti z dětských domovů na trh práce v závislosti na tom, zda získaly po svém odchodu z dětských domovů nějakou podporu?

¹ Ponaučení z projektu (Lessons learned) obsahuje zaznamenané zkušenosti získané projektovým týmem v průběhu projektu. Zahrnuje výkonnost projektu oproti cílům, skutečné výdaje oproti rozpočtu či skutečné načasování oproti plánům. Ponaučení by mělo obsahovat shrnutí negativních problémů a pozitivních událostí, ale i doporučení postupů pro budoucí projektové týmy. (Longman, Mullins, 2005)

3. Jaké faktory či kombinace faktorů vedou k tomu, že si děti po odchodu z dětských domovů získají a udrží práci, tj. integrují se do společnosti?

Cílem této diplomové práce je nastavení evaluačního designu pro probíhající vědecko-výzkumný projekt zabývající se integrací dětí z dětských domovů do společnosti a adaptací na pracovní trh, tak aby projekt dokázal odpovědět na své výzkumné otázky. Součástí jsou i první částečné výsledky.

V teoretické části první kapitoly věnuji samotné problematice, kterou se vědecko-výzkumný projekt PERSIST zabývá, tedy odchodu dětí z dětských domovů do společnosti. V následujících kapitolách popisuji základní pojmy týkající se projektového řízení a hodnocení projektů. Hlavním bodem v teoretické části je evaluace, kdy se zaměřuji na cíl a přínos evaluace, možné typy a metody, kdy a jak se používá a jaké dopady může mít na samotný projekt.

V praktické části práce se v první kapitole zabývám analýzou situace odchodu dětí z dětských domovů v České republice. Další kapitoly představují probíhající projekt PERSIST, který započal v listopadu 2018 a bude ukončen v říjnu 2022, ale hlavním bodem je jeho nastavení evaluačního designu.

V závěru mé práce shrnu veškeré mé poznatky o nastavení designu evaluace vědecko-výzkumného projektu PERSIST. Dále je uveden seznam použité literatury, tabulek, obrázků a grafů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Problematika odchodu dětí z ústavní výchovy

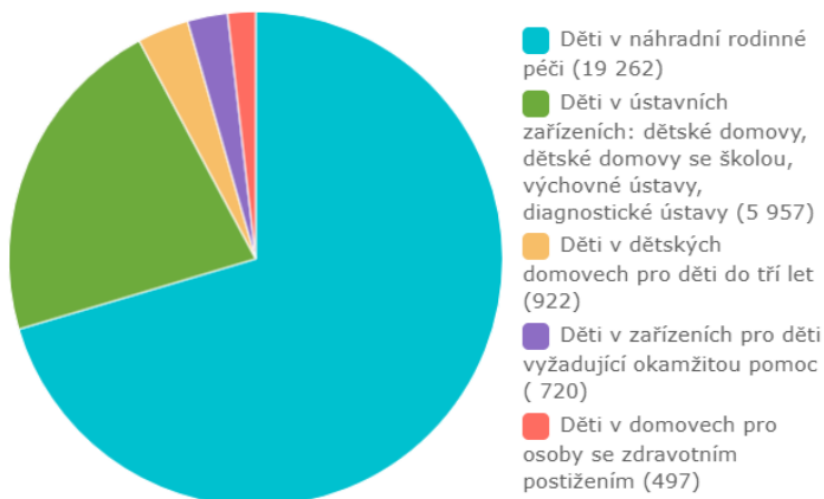
Problematika odchodu dětí z institucionální péče se v dnešní době řeší v každém vyspělém státě. Dle existujících českých ale i zahraničních výzkumů a publikací v této oblasti je vidět, že přechod dětí z institucionální péče do reálného života je stále nejistý a rizikový. Většina těchto publikací a výzkumů se zaměřuje především na externí faktory ovlivňující přechod a bere v potaz interní faktory pouze minimálně. Mezi externí faktory se řadí především jakákoli forma podpory během odchodu dětí z institucionální péče, ale i po odchodu. Může to být forma hmotné pomoci, finanční, poradenské či pomoc při hledání zaměstnání nebo ubytování. Interní faktory se zaměřují na osobnost a celkový charakter dítěte.

Poskytnutí těchto forem podpory nejsou v České republice pravidlem, povinností, ale pouze dobrovolným rozhodnutím zaměstnanců, ředitelů dětských domovů či neziskových organizací. Dětské domovy mají povinnost mladistvým poskytnout při odchodu takzvané odchodné, které může být jak finanční příspěvek, tak praktický balíček hmotných i nehmotných věcí. Dětské domovy ale mohou udělit takové odchodné, jaké jim jejich situace dovolí. Nikde není stanovené minimum odchodného, pouze dle Nařízení vlády č.460/2013 Sb. je finanční příspěvek omezen horní hranicí, která činí 25 tis. Kč. I přes tuto formu podpory, je adaptace mladistvých v následném životě méně úspěšná než u mladistvých z většinové společnosti.

Do ústavní výchovy se mohou děti dostávat hned po narození, ale i pár let před dosažením plnoletosti. Dle analýzy Ústavu zdravotnických informací a statistiky České republiky (dále zkráceně ÚZIS) a Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky (dále zkráceně MPSV) se k datu 31.12.2017 v České republice nacházelo v náhradní rodinné péči 27 tisíc dětí. Znázorněno v přiloženém obrázku 1.

Obrázek 1 - Počet dětí žijících mimo svou biologickou rodinu

Počet dětí žijících mimo svou biologickou rodinu



zdroj: MPSV a ÚZIS k 31.12.2017

Necelých 22 tisíc dětí bylo odkázáno do pěstounské péče, do dětských domovů se zdravotním postižením či do kojeneckých ústavů a dalších institucí. Dle statistik Českého statistického úřadu bylo ve školním roce 2017/18 po celé České republice v dětských domovech 4 262 dětí. Z toho 450 před zahájením povinné školní docházky, 2 646 v průběhu povinné školní docházky, 1 166 po ukončení povinné školní docházky, 994 ve středním vzdělávání mimo zařízení a 65 studuje VOŠ nebo VŠ. Může se to zdát jako poměrně malé číslo, ale v porovnání s počtem pedagogického personálu v dětských domovech je vydatné (ČSÚ, 2018). V dětských domovech rodinného typu se děti rozdělují do rodinných skupin dle výchovných, vzdělávacích či zdravotních potřeb. Sourozenci, pokud soud z vážných důvodů nenařídí jinak, se zařazují společně. Rodinné skupiny tvoří 6-8 dětí různého věku a pohlaví. (MŠMT, 109/2002) Pedagogičtí pracovníci se snaží chod skupiny přiblížit k fungování rodiny tak, že jim pomáhají s přípravou do školy, zajišťují pomoc při onemocnění, učí je praktickým věcem, jako je vaření, uklízení, praní, dbaní o hygienu a další, podobně jako tomu bývá v běžné rodině. V dnešní době se jim snaží předat i základy finanční gramotnosti, aby po odchodu z ústavní péče uměly s obdrženými penězi uspokojivě hospodařit. Dle MŠMT, 438/2006 se o chod rodinné skupiny 6-8 dětí starají zpravidla 3 pedagogičtí vychovatelé, kteří se ale během dne střídají tak, aby byl poskytnut dozor dětem 24 hodin denně. Pedagogičtí vychovatelé dbají totiž o bezpečnost dětí i v nočních hodinách. Děti mohou obývat dětský domov do své plnoletosti, anebo do 26 let pod podmínkou, že si doplňují vzdělání. Odešli

mladiství mají možnost bydlet v Domech na půl cesty, kde je 24hodinový dohled sociálních pracovníků a je zde nastaven řád, který musí mladiství dodržovat. Této formy bydlení mohou mladiství využít ihned po odchodu z dětského domova, pokud si nejsou jistí samostatným bydlením, ale i když pokračují ve studování nebo mají výchovné problémy. Někteří mladiství Domy na půl cesty berou jako navázání na pobyt v dětském domově, necítí se volní a postavení na vlastní nohy, tudíž raději dávají přednost sociálnímu bydlení s občasným dozorem sociálních pracovníků či pedagogických vychovatelů. Pedagogičtí vychovatelé i sociální pracovníci nedoporučují, aby bydlelo více mladistvých v jednom vchodě domu, protože je riziko tvoření „ghet“ a tudíž špatné integrace do společnosti. Nevýhodou těchto forem bydlení je, že je jich omezené množství a mají i omezenou možnost doby pobytu, která je stanovena na maximálně jeden až dva roky.

Příprava mladých dětí na odchod do dospělého života se liší nejen od dětského domova, ale i přístupem, kvalitou a legislativou různých států. (Lerch & Stein, 2010). Dle (Mendes, Johnson, & Moslehuddin, 2011) mají například v Polsku na dobu přípravy dítěte dva měsíce před jeho odchodem z ústavní péče a v Estonsku vůbec neexistuje legislativa, která by spravovala přípravu dítěte na odchod nebo podporu po opuštění ústavní výchovy. Příprava by měla být celistvá, dlouhodobá a zaměřená především na praktické zkušenosti, ale i emocionální a interpersonální dovednosti. Jde o základní hygienické a stravovací návyky, hospodaření s penězi, vaření, vzdělání, hledání vlastní osobnosti a zakládání rodiny. Několik výzkumů, které proběhly pomocí dotazníků a hloubkových rozhovorů v Anglii a Skotsku dokazují, že mladiství s podporou náhradních rodičů, rodinného příslušníka či partnera a partnerových rodičů se lépe socializují než ti, kterým nebyla nabídnuta žádná pomoc (Stein, 2006).

České vysoké učení technické v Praze, respektive Masarykův ústav vyšších studií se podílí na čtyřletém aplikovaném výzkumu zabývajícím se právě problematikou socializace dětí z dětských domovů do každodenního života a adaptací těchto dětí na pracovní trh. Výzkum je finančně podpořen Technologickou agenturou České republiky a prakticky výzkumným partnerem je yourchance o.p.s., která se zabývá pomocí mladistvým od roku 2010. Hlavním cílem tohoto výzkumu je identifikace faktorů, které ovlivňují úspěšné integrování mladistvých do společnosti z institucionální péče, protože je stále velké procento mladistvých, kteří v této fázi života neuspějí. Výzkum byl zahájen v listopadu 2018, kdy se začalo s nastavováním metodiky a pak následným sběrem dat v terénu a vyhodnocováním. Projekt bude ukončen v listopadu 2022. Speciální pozornost je věnována především tomu, jaká forma pomoci (formální, neformální, žádná) ovlivnila schopnost mladistvých integrovat se do společnosti a na trh práce.

2 Základní definice pojmů

Následující kapitola je věnována základním definicím souvisejícím s projektovým řízením. Vymezení si, co je to projekt, projektové řízení a vědecko-výzkumný projekt. Další kapitoly se týkají evaluace, evaluačního designu, metody hodnocení a sběru dat.

Každý vědecký, experimentální či základní výzkum je realizován prostřednictvím projektu a měl by být veden dle projektového řízení. Projekty mají stanovené pouze obecné znaky, které jsou pak rozšířeny dle zaměření typu projektu.

2.1 Projekt

Projekt lze definovat jako *„řízený proces, který má svůj začátek a konec a přesná pravidla řízení a regulace, jinak se jedná o sled úkolů, jejichž výsledek se nemusí v závěru snažení setkat s očekáváním, stejně jako původní předpoklad objemu vstupů nemusí odpovídat získanému výstupu.“* (SVOZILOVÁ, 2006)

Kerzner (2013) definuje projekt jako *„jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:*

- *dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn,*
- *definováno datum začátku a konce uskutečnění,*
- *stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.“*

Své definice projektů mají i jednotlivé metodiky projektového řízení. Podle PMI (2013) lze projekt definovat jako *„časově omezené úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu služby nebo výstupu.“*

Metodika PRINCE2 charakterizuje projekt jako *„dočasnou organizaci, vytvořenou za účelem dodat jeden nebo více firemních produktů dle schváleného obchodního plánu.“* (AXELOS, 2009)

Standard ICB2 uvádí, že projekt *„je jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“* (IPMA, 2015).

Definice projektu je každým autorem popsána jinak, každý projekt má však dané atributy, které projekt musí splňovat.

² Standard ICB - IPMA® Competence Baseline (ICB) je mezinárodní standard projektového řízení spravovaný organizací International Project Management Association (IPMA).

Atributy projektu dle Ježkové (2014) jsou:

- Jedinečnost, neopakovatelnost
- Vymezenost časem, náklady a kvalitou
- Rizika projektu
- Projektový tým
- Komplexní téma
- Organizace

Důležitou částí při sestavování projektu je nastavení správného, specifického a měřitelného cíle, kterého se musí dosáhnout. Další kritéria pro správné nastavení cíle jsou popsána v další podkapitole.

2.1.1 Cíl projektu

Dle Longmana & Mullinse (2005) by cíl projektu měl popisovat jasné a konkrétní výsledky, hodnotu, kterou projekt přinese, a omezení, v rámci, kterých musí být projekt dokončen. Pro správné stanovení cíle je dobré si položit několik otázek, které by měly zakladatele projektu navést na odpovědi týkající se dopadu na trh, spokojenosti zákazníka, úrovně kvality, organizační problémy, využití zdrojů nebo technologické inovace či trendy.

- Co chcete získat za výhody nebo schopnosti po ukončení projektu?
- Jakou hodnotu by měl projekt přinést?
- Jak budete měřit splnění každého cíle?
- Jaké jsou krátkodobé a dlouhodobé výhody?
- Jakým omezením či omezením zdrojů projekt čelí?
- Jaké zdroje budou použity?

Cíl projektu by tedy měl respektovat pravidlo **SMART**:

S – Specific – specifický, konkrétní, jasně definovaný

M – Measurable – měřitelný, aby bylo dokázáno, zda byl cíl dosažen či nikoli

A – Achievable/ Acceptable – přijatelný pracovníky, jimiž byl nastaven

R – Realistic/ Relevant – realistický/ relevantní vzhledem ke zdrojům

T – Time specific – časově specifický, tedy s jasně danými termíny plnění

2.1.2 Zainterесované strany

Každý projekt musí mít svůj cíl, kterým přispěje k přidané hodnotě zainterесovaným stranám. „*Zainterесovanou stranou v projektu je osoba/organizace, která je aktivně zapojená do projektu, nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně/negativně ovlivněny realizací projektu, příp. jeho výsledkem. Často také může ovlivnit průběh projektu či jeho výsledky.*“ (Doležal a kol., 2012)

Dále dle Doležala a kol. (2012) můžeme zainterесované strany členit podle zastávané role, které ale často splývají v jednu osobu:

- **Zadavatel (vlastník) projektu** – má zájem projekt zrealizovat, respektive docílit požadované změny (užitku, přínosu)
- **Zákazník (uživatel) projektu** – hájí zájem osob, které budou pracovat s výstupy/výsledky projektu v provozní fázi
- **Sponzor projektu** – osoba s dotčenou autoritou k rozhodování o zásadních aspektech projektu
- **Realizátor (dodavatel) projektu** – zastává zájmy zhotovitele (i členy projektového týmu)
- **Investor projektu** – reprezentuje zájem vlastníka finančních nebo jiných zdrojů
- **Dotčené strany** – prosazují zájem těch, kteří nepatří do žádné z výše uvedených kategorií, ale projekt se jich nějakým způsobem týká přímo či nepřímo.

Vedoucí projektu pro lepší identifikování zainterесovaných stran se může držet následujících otázek:

- Kdo chce, aby projekt uspěl? Kdo chce, aby projekt neuspěl?
- Kdo sází na úspěch, nebo neúspěch projektu?
- Kdo bude ze změny těžit a koho to naopak zničí?
- S kým a bez koho tato změna nebude možná?
- Kdo projekt podporuje (viditelný a neviditelný tým, sponzor atd.) a kdo je naopak významně proti?

Zainterесovaných stran k projektu může být mnoho a mohou různým způsobem projekt ovlivnit. Je proto důležité si zájmy a očekávání dotčených stran blíže analyzovat podle

priorit k projektu. Kdy je nejvhodnější doba analyzovat prostředí a plánovat další kroky je popsáno v následující podkapitole Životní cyklus projektu.

2.1.3 Životní cyklus projektu

Projekt jako proces se v průběhu vyvíjí, a prochází různými fázemi. Tyto fáze jsou znázorněny v životním cyklu projektu, který je základem řízení každého projektu. Fáze na sebe logicky navazují a vytváří uzavřený celek, jehož výstupem jsou předem stanovené úkony. Není ale přesně stanovený počet fází ani přesné pořadí či názvy fází životního cyklu projektu. Lze pouze obecně definovat fáze, které má každý projekt: plánování, realizace a uzavření (vyhodnocení).

"Existuje celá řada definic životního cyklu projektu – v této oblasti neexistuje shoda ani mezi teoretiky, hospodářskými sektory, ani mezi jednotlivými společnostmi." (SVOZILOVÁ, 2016)

Životní cyklus projektu například dle Kerznera (2013) vypadá následovně:

1. Konceptuální fáze
2. Fáze plánování
3. Fáze testování
4. Fáze implementace
5. Fáze uzavřeného projektu

Dle Svozilové (2016) má životní cyklus projektu tuto formu:

1. Konceptuální návrh
2. Definice projektu
3. Produkční fáze
4. Operační období
5. Vyřazení projektu

Doležal a kol. (2012) životní cyklus projektu znázornil ve třech hlavních fázích a podfázích, které jsou rozepsány na další stránce:

1. Předprojektová fáze – cílem této fáze je se zaměřit na příležitosti projektu a vyhodnotit proveditelnost dané myšlenky projektu. Ke splnění cíle této fáze mohou být použity 2 studie:

- a. Studie příležitosti** – kde si pokládáme otázky, zda má daný projekt smysl a zda ho chceme uvést na trh ve správnou dobu. Odpovědi na tyto otázky se snažíme nalézt s pomocí metod: SWOT analýza, PESTLE analýza, Porterova analýza a metoda logického rámce. Po vyhodnocení těchto metod se dozvíme, zda projekt je dobré realizovat či nikoli. Pokud ano, studie by měla obsahovat i podrobnější charakteristiku projektu.
- b. Studie proveditelnosti** – V případě, že nám ve studii příležitostí vyšlo, že je projekt realizovatelný, musíme to v této studii potvrdit. Zkoumají se jednotlivé cesty realizace projektu a možnosti dosažení vytyčených cílů. Zkoumají se i z pohledu financí a efektivity vynaložených prostředků pomocí vícefaktorové rozhodovací analýzy, finanční analýzy a analýzy investic. Studie proveditelnosti se doporučuje provádět spíše u náročnějších projektů.

2. Projektová fáze – tato fáze slouží k realizaci projektu. Dochází k sestavení projektového týmu, vymyšlení plánu a jeho plnění. Fáze končí předáním výsledků a ukončením projektu.

- a. Zahájení** – Pokud v předchozí fázi vyšlo rozhodnutí o realizaci projektu, je vhodné projekt zahájit. Je potřeba upřesnit a více rozepsat zadání projektu, účel projektu, projektový tým a další.
- b. Plánování** – Sestavený projektový tým vytvoří projektový plán, který je potřeba schválit.
- c. Realizace** – Aby všechny zainteresované strany věděly, že se začíná s fyzickou realizací projektu, je uspořádán první meeting, tzv. kick-off meeting. Na tomto setkání se vzájemně představí všechny zainteresované strany, kterým je také znovu zrekapitulován časový harmonogram projektu a důležité milníky.
- d. Ukončení projektu** – Touto fází se rozumí předání všech výstupů projektu, podepsáním akceptačních protokolů, fakturací a další.

3. Poprojektová fáze – V poslední fázi je potřeba celý projekt analyzovat a vyhodnotit, aby se mohly zaznamenat nové znalosti a dovednosti z projektu, se kterými se dále pracuje.

Životní cyklus projektu má 3 základní fáze – plánování, realizace, vyhodnocení, které jsou pak dle typu projektu rozšířeny. Ve fázi plánování se sepíše a vyhodnocuje proveditelnost myšlenky projektu. V realizační fázi dochází k zahájení procesů, sestavuje se projektový plán a tým v čele s manažerem a následuje samotná realizace dle harmonogramu. V poslední vyhodnocovací fázi se projekt analyzuje a vyhodnocuje souhrnně kvůli získaným znalostem a dovednostem. Celý projekt je od začátku do konce veden projektovým manažerem dle principů projektového řízení, které je nezbytné pro jeho udržení.

2.2 Projektové řízení

Projektové řízení je relativně mladý obor. Jako o oboru v managementu a o profesi projektového manažera o něm najdeme zmínky až po skončení druhé světové války. Z historie je ale známo, že při stavbě starověkých monumentů byly použity různé metody, postupy a techniky k organizování mimořádných a rozsáhlých akcí, které měly projektový charakter. Dříve byla doba v tomto ohledu jednodušší. O zdroje nebyla relativně nouze a doba byla pomalejší, tudíž na vše bylo dostatek času. V současné době je čas nepřítel člověka. Doba je rychlá, dynamická a vzájemně provázaná. Aby podniky, firmy či organizace přežily na pracovním trhu, musí se neustále vyvíjet a přizpůsobovat měnícím se podmínkám. (Doležal a kol., 2012)

I projektové řízení má mnoho různých definic. Dle Kerznera (2013) projektový management je *„souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů.“*

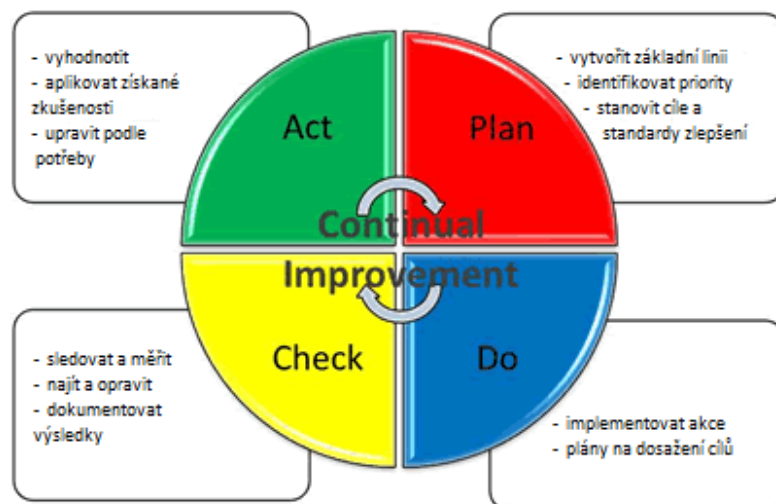
PMI (2013) definuje řízení projektu jako *„aplikací znalostí, dovedností, nástrojů a technik při realizaci projektových aktivit za účelem dosažení požadavků projektu“*.

PRINCE2 projektové řízení charakterizuje jako *„plánování, delegování, sledování a kontrola všech aspektů projektu, jakož i motivace zainteresovaných stran, za účelem úspěšně splnit cíle projektu, v souladu s požadavky na výkonnost, tzn. čas, náklady, kvalitu, rozsah, přínosy a rizika“* (AXELOS, 2009).

Dle ICB je projektové řízení *„aplikace znalostí, dovedností, nástrojů a technik na činnosti v projektu tak, aby projekt splnil požadavky na něj kladené. Zahrnuje plánování, organizování, monitorování a předávání zpráv o všech aspektech projektu a motivaci všech zúčastněných dosáhnout cílů projektu“* (IPMA, 2015).

Jde tedy o řízení dílčích aktivit, které mají počátek a konec, jsou v souladu s daným rozpočtem projektu a stanovenými požadavky výkonu a mají logickou posloupnost. Aktivita jsou rozděleny do čtyř fází, které jsou vyjádřeny **tzv. Demingovou smyčkou** řízení neboli cyklickým modelem PDCA (Plan – Naplánuj, Do – Udělej, Check – Zkontroluj, Act – Jednej), který je znázorněn v obrázku níže.

Obrázek 2 - PDCA model, Demingova smyčka řízení



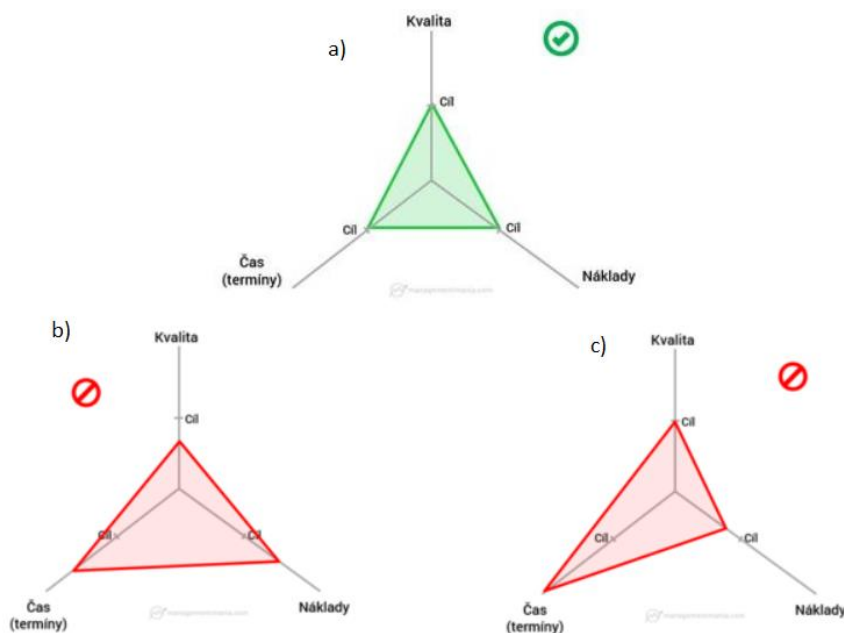
Zdroj: <https://levenvolgensmarcelis.wordpress.com/2015/01/27/sometimes-you-eat-the-bar-and-sometimes-the-bar-eats-you/>, vlastní překlad

Tím, že je Demingova smyčka cyklická, může se v rámci jednoho projektu opakovat i několikrát za sebou, kdy v novém cyklu zohledňuje nové poznatky z cyklu předešlého. Tento efekt nastává například při snaze zdokonalení procesů, kvality služeb či výrobků podniku. PDCA model začíná **Plánováním (Plan)** – tedy plánováním cílů na základě předešlého prověření stávajících podmínek včetně lidských, hmotných i nehmotných zdrojů a procesů. Druhým krokem je **Proved' (Do)** – se implementuje vytvořený plán a dochází přímo k realizaci navržených řešení, sběru a měření dat, které se musí zaznamenávat do archů. Třetím krokem je **Ověřování (Check)** nasbíraných a měřených dat, kdy následují analýzy a hlubší zkoumání dat. Posledním krokem je **Jednání (Act)**, kdy se rozhodne dle předešlých analýz a zkoumání, zda realizace přinesla pozitivní výsledky zdokonalující původní standard. Pokud ano, pak se tento postup stává novým standardem, pokud ne, zůstává se u původního standardu.

Projekt ale nemusí být vždy úspěšný. Úspěšnost projektu podpoříme především splněním 3 základních parametrů – čas, náklady (rozpočet) a kvalita výstupu. Jedná se o tzv. magický

trojúhelník neboli TROJIMPERATIV, který vyjadřuje trojrozměrný cíl projektu. Úspěšnost řízení projektu pak tkví v rovnováze těchto parametrů. Vychýlením jednoho ze tří parametrů dochází ke komplikacím projektu.

Obrázek 3 - Trojimperativ projektu – a) v rovnováze, b) a c) nesplnění podmínek trojimperativu



Zdroj: managementmania.com

Dále dle Doležala a kol. (2012) nestačí mít v rovnováze pouze trojimperativ, je potřeba, aby dané řešení bylo použitelné. V projektovém řízení se tedy úspěšnost či neúspěšnost měří tzv. kritérii úspěchu projektu, které se mohou v průběhu projektu upravovat. Kritéria úspěchu či neúspěchu jsou na sobě nezávislá.

Jsou tři základní soubory kritérií:

- kritéria vlastníků projektu či zadávající firmy
- tradiční kritéria konečného provozovatele (v časech a nákladech dle specifikace)
- zisková kritéria financujících subjektů a dodavatelů

Kritéria úspěšnosti

- Jsou stanoveny ve formě finančních ukazatelů, ale pro vědecko-výzkumný projekt nejsou relevantní
- Dále to mohou být dle Spilkera (2018):
 - Důvěra k projektovému manažerovi nebo team leaderovi
 - Správně nastavený cíl
 - Dobře fungující tým
 - Podpora od vedení
 - Komunikace
 - Motivace
 - Dovednosti týmu
 - Správné vedení projektu
 - Schopnost rozpoznat řízení rizik a změn

2.3 Vědecko-výzkumný projekt

Výzkumný projekt je jedním z výstupů vědy a výzkumu, který může být finančně či personálně podpořen výzkumnou organizací nebo nadací. Tyto organizace či nadace se při rozhodování, zda projekt finančně podpoří, rozhodují dle různých požadavků, tedy požadavky nemusí být vždy stejné. Základem je napsat abstrakt, který musí obsahovat to nejdůležitější – úvod do problematiky a specifikace konkrétního výzkumného tématu. Ve specifikaci je potřeba poukázat, v čem je projekt jedinečný, nový, jak zapadá do obecného oboru a čím projekt a jeho výstup(y) přispějí do uvedené problematiky. Cílem, specifikace tedy je vysvětlení, proč by se o projekt lidé měli zajímat. Vyzdvihuje, v čem je projekt důležitý, jaký je jeho cíl a přínos, výzkumný tým, ale upřesňuje také jaký je časový plán projektu, jaké jsou jeho nejdůležitější milníky a výstupy, a představuje plán financování včetně rozpočtu nákladů na konference, potřebné pomůcky a vybavení. (Gliénke, 2018).

Postup zakládání výzkumného projektu je shrnut v následujících 2 metodách dle Hadleye (2019):

1. Založení a rozvoj
 - 1) Vymyslet nápad, identifikovat problém nebo otázku.
 - 2) Použít nástroje.
 - 3) Zjistit, jaké ostatní výzkumy na dané téma, již byly vyzkoumány.
 - 4) Myslet všemi směry.
 - 5) Spojit několik specifických témat.

- 6) Popsat metodologii projektu.
- 7) Protřídit si prvotní informace, ke kterým máte přístup.
- 8) Jasně stanovit projekt.

2. Rozšíření myšlenky pomocí projektu

- 1) Začít základními informacemi.
- 2) Přemýšlet z více úhlů pohledu.
- 3) Shromáždit neobvyklé zdroje.
- 4) Přezkoumat a interpretovat.

3 Evaluace

3.1 Definice

„Evaluace je pečlivé, systematické a retrospektivní posouzení návrhu, implementace a výsledku projektu rozvojové činnosti.“ (Molund and Schill, 2004; vlastní překlad). Je to činnost využívající informace shromážděné během pravidelného sledování a sběru dat, kterou určují intervenční programy, jejich způsob fungování a výsledky nebo dopady, které z nich vyplývají. Evaluace se zabývá významem, účinností a dopady projektu, tudíž by měla přinášet objektivní a prakticky využitelné údaje, doporučení a závěry. Cílem evaluace je zlepšit stávající projekt nebo ovlivnit budoucí politiky, programy a projekty tím, že se zvýší kvalita intervenčních programů, posílí se jejich efektivita, popíší se mechanismy jejich fungování a dodají se podklady zainteresovaným stranám, díky kterým se mohou provádět rozhodování o dalších postupech. (Patton, 1982 a 2008).

Evaluace by podle Benneta, Glattera a Lavarice (1994) měla být:

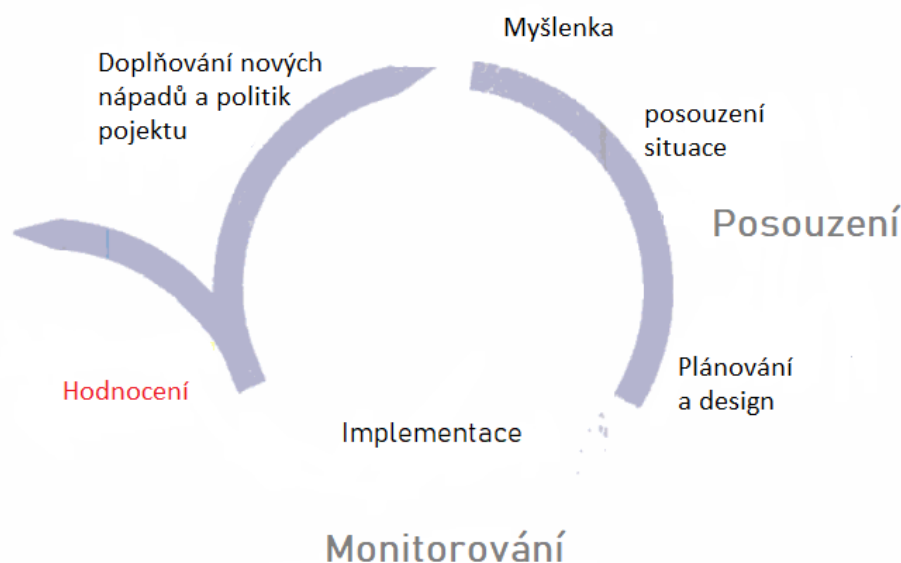
- systematická, tzn. jasně vymezovat oblast působení a její strukturu
- správně metodická
- prováděna pravidelně
- řízena podle předem stanoveného postupu
- použitelná pro další rozhodování a plánování

Evaluaci provádí evaluační komise nebo evaluační tým. Tím se myslí každý, kdo se hodnocením zabývá, podílí nebo je sám hodnocen. Dle Husákové (2005) jsou 3 základní složení evaluačního týmu:

- **Interní evaluace** (sebehodnocení): hodnocení provádí vlastní realizátor především však u malých projektů. Jedná se o ušetření nákladů, avšak hodnocení tak nemůže být nestranné či nezávislé.
- **Externí evaluace**: prováděno nezávislou komisí.
- **Participační evaluace**: evaluační tým včetně zástupců zainteresovaných stran, partnerů či cílových skupin.

Evaluace je jednou z fází životního cyklu projektu. Životní cyklus projektu popisuje, jak se nápady promění v návrh akce. Návrh by měl být dynamický a flexibilní případným změnám, které jsou zjištěny při implementaci právě z fáze evaluace. Tato fáze je jedním z nejcennějších nástrojů učení.

Obrázek 4 - Životní cyklus projektu.



Zdroj: Patton, 1982; vlastní překlad

Jak již bylo výše zmíněno, životní cyklus má 3 hlavní fáze – Plánování, posouzení (Appraisal); realizaci, monitorování (Monitoring) a hodnocení (Evaluation). **Posuzování** je kritické přezkoumání návrhu na základě dohodnutých výběrových kritérií před provedením nebo schválením financování. **Monitorování** je nepřetržitý, metodický proces shromažďování

údajů a informací a sledování milníků po celou dobu trvání projektu. Shromážděné informace mohou být použity pro pravidelné hodnocení pokroku, takže je možné provádět úpravy během průběhu projektu. Cílem monitoringu je poskytnout data managementu a zainteresovaným stranám o průběhu projektu, jeho výsledcích a použitých prostředcích (Patton, 1982).

Monitoring je občas považován za typ nebo součást evaluace. Tyto dva termíny by však měly být oddělovány, protože je v nich několik rozdílů, které jsou vypsány v tabulce 1.

Tabulka 1 - Rozdíly mezi evaluací a monitoringem

Monitoring	Evaluace
Kontinuální nebo opakující se	Občasná, ad hoc
Cíle programu jsou považovány za dané	Stanovené cíle jsou dále posuzovány ve vztahu širších rozvojových záměrů
Úspěšnost projektu se posuzuje předem stanovenými indikátory	Pracuje s validitou a relevancí stanovených indikátorů
Průběh projektu je hodnocen na základě malého okruhu indikátorů	Zabývá se širokým spektrem otázek
Zaměřuje se na úmyslné výsledky	Identifikuje úmyslné i neúmyslné výsledky
Používá kvantitativní metody	Používá kvantitativní i kvalitativní metody
Na základě běžných dat	Na základě multiplikačních zdrojů
Neodpovídá na příčinné otázky	Poskytuje odpovědi na příčinné otázky
Zpravidla iniciována interním managementem projektu	Zpravidla prováděna externími hodnotiteli a realizována externími evaluátory

Zdroj: Molund and Schill, 2004; vlastní překlad

3.2 Přínos evaluace

Evaluace je chápána jako proces systematického zjišťování přínosů sesbíraných dat a jako součást projektového cyklu. Z výsledků evaluace neboli hodnocení musí vyjít, zda byly splněné cíle projektu, zda byly transparentní, jaký měla evaluace celkový dopad, jestli byl projekt řízen efektivně a jaké přínosy přinesl. V neposlední řadě hodnotí, jestli jsou přínosy projektu dlouhodobě či krátkodobě udržitelné. Výsledky evaluace se poté využívají pro budoucí

vyvarování se chyb jak pro projektový tým, tak i pro zainteresované strany (Molund and Schill, 2004).

Evaluace se vykonává z několika důvodů. Mezi hlavní důvody patří:

- měření postupů a efektivity,
- zmapování nákladů a efektivita zdrojů,
- zjištění, zda je potřeba změnit postup, kterým jsou věci dělané,
- ponaučení z toho, co se stalo a vytvoření nových plánů do budoucnosti

Ostatní důvody, proč se hodnocení provádí, jsou:

- poptávka finanční agentury, která by chtěla podpořit projekt
- zákonný požadavek od ministerstva
- testování nové technologie
- a další.

Dle Jetmara (2003) lze přínos realizace evaluací shrnout do několika bodů:

- Edukační – z výsledků hodnocení by se měli poučit nejen tvůrci projektů, ale i zainteresované strany. Těmi mohou být neziskové organizace, zájmová sdružení či občané, kteří ovlivňují či zasahují do tvorby a realizace projektu.
- Integrační – napomáhá spojit úsilí jednotlivých projektů, které sledují stejné či podobné cíle.
- Racionalizační – pro zlepšení efektivity investovaných prostředků.
- Demokratizační – k podpoře zapojení široké veřejnosti.
- Legitimizační – k získání širší podpory k realizaci projektu je potřeba prokázat účelnost projektu.
- Informační – zvýšení povědomí a dopadech realizace.
- Bazický – zvýšení znalostí a dovedností.

Provádění evaluace je tedy přínosné jak pro realizátory projektů, tak pro projektový tým a širší okruh subjektů, který je s projektem spojen. Hodnocení se provádí v několika obdobích. Ke každému období mají řídicí orgány odpovědnost za shromáždění všech potřebných údajů pro provedení jednotlivých hodnocení. Výsledky hodnocení jsou pak volně přístupné pro všechny účastníky, kteří se podílí na realizaci projektu.

3.3 Typy evaluace

Existuje celá řada typů hodnocení, aby byl však vybrán ten nejvhodnější způsob hodnocení, je nutné pochopit rozdíly mezi nimi. Typ hodnocení by měl odpovídat úrovni vývoje projektu nebo činnosti projektu. Stupeň a rozsah projektu určí úsilí a metody, které by se měly použít.

Evaluaci lze rozdělit na dva hlavní typy, a to Formativní a Sumativní hodnocení. Formativní hodnocení je průběžné, korektivní, podává zpětnou vazbu a hodnotí průběh, je zaměřené na zlepšování budoucích výkonů. Sumativní hodnocení je finální neboli závěrečné, souhrnné či výstupní a je zaměřené na získání konečného celkového přehledu o dosavadních výkonech. Tato dvě rozdělení se pak dělí na 4 základní fáze: Předběžné hodnocení, Průběžné hodnocení, Konečné hodnocení a Dodatečné hodnocení.

(Ex – ante) Předběžné hodnocení

„Účelem předběžného hodnocení je opatřit podklady pro vypracování plánů rozvoje, přípravu pomoci a komplementu programu, jehož součástí bude tvořit.“ (nařízení Rady ES³, článek 41). Tedy účelem předběžného hodnocení je popsat problém, ověřit vhodnost navrhovaných kritérií, priorit a strategií (včetně finančních) a pomoci tak ke zkvalitnění dokumentů a jejich dodatků. Je to spíše proces komentování, doporučení a diskuzí. Hodnocení zahrnuje také analýzu předností, slabých stránek a potenciálu projektu, posouzení shody zvolené strategie a konkrétních cílů, které jsou kvantitativně popsány.

Dle Koplana a kol. (1999) do časového období předběžného hodnocení (Ex-ante), tedy před spuštěním projektu nebo na jeho ranném začátku, můžeme řadit tyto typy hodnocení:

- Vyhodnocení potřeb (Needs Assessment)
- Hodnocení hodnotitelnosti (Evaluability Assessment)

Hlavní otázkou hodnocení je: Co by mělo být splněno k naplnění potřeb intervence?

Kdy hodnocení použít: Během vývoje nového projektu/programu nebo při jeho úpravách.

Co ukáže: Vhodnost zamýšlené intervence a zda navrhované prvky, kterých chceme dosáhnout, budou potřebné, akceptovatelné a pochopené cílovou skupinou.

³ Nařízení Evropské Unie upravuje evaluaci programů v rámci Evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti.

Proč je důležité: Umožňuje úpravy plánů ještě před začátkem implementace, maximalizuje pravděpodobnosti úspěchu intervence.

(Mid – term) Průběžné hodnocení

„Hodnocení v polovině období bude zkoumat, z hlediska předběžného hodnocení, počáteční výsledky pomoci, jejich významnost a míru, v jaké byly dosaženy konkrétní cíle. Posoudí také využití finančních prostředků a funkce monitorování a provádění.“ (nařízení Rady ES, článek 42).

Dle Koplana a kol. (1999) do časového období průběžného hodnocení (Mid-term), tedy během začátku nebo v průběhu provozu existujícího projektu/programu, můžeme řadit tyto typy hodnocení:

- Vyhodnocení procesu (Process Evaluation)
- Monitorování programu (Program Monitoring)

Hlavní otázkou hodnocení je: Pracuje projekt/program, jak byl naplánován?

Kdy hodnocení použít: Na začátku projektu/programu, v průběhu existujícího projektu/programu.

Co ukáže: Jak projekt/program dobře probíhá; rozsah, v jakém je projekt/program prováděn a zda je projekt/program přístupný pro cílovou skupinu.

Proč je důležité: Odhaluje případné problémy v rané fázi projektu/programu a umožňuje sledovat fungování plánů a činností.

(End-term) Konečné hodnocení

Zaměřuje se především na výsledky projektu nebo programu. Také na to, jak a proč bylo dosaženo informování o rozhodnutí, zda pokračovat v intervenci či ji vylepšit, rozšířit nebo uplatnit jinde. Může být také použito k rozpoznání získaných zkušeností při provádění zavádění či zlepšování výsledků budoucí intervence. Hodnocení je nutné provést ještě před úplným koncem projektu, pokud je potřeba zjistit, zda se bude pokračovat ve financování nebo rozšířené intervenci. Nebo je možné hodnocení provést až po ukončení intervence, kdy je možné sledovat dlouhodobé dopady a udržitelnost dosažených výsledků během implementace. (BetterEvaluation, 2012)

Dle Koplana a kol. (1999) do časového období konečného hodnocení (End-term), tedy během prvního navazování kontaktu s cílovou skupinou, můžeme řadit tyto typy hodnocení:

- Hodnocení výsledků (Outcome Evaluation)
- Hodnocení založené na cílech (Objectives-Based Evaluation)

Hlavní otázkou hodnocení je: Dosahuje projekt/program svých výsledků?

Kdy hodnocení použít: Poté co projekt/program navázal kontakt s alespoň jednou osobou nebo skupinou z cílové skupiny.

Co ukáže: Míru využití intervence, která má vliv na chování cílové skupiny.

Proč je důležité: Zjištění, zda je projekt/program efektivní při plnění jeho cílů.

(Ex – post) Dodatečné hodnocení

„Dodatečné hodnocení se bude týkat využití prostředků, účinnosti a efektivity pomoci a jejího dopadu a musí vyvodit závěry. Bude se zabývat faktory, jež přispívají k úspěchu nebo selhání realizace, dosaženými cíli a výsledky, včetně jejich udržitelnosti.“ (nařízení Rady ES, článek 43)

Dle Koplana a kol. (1999) do časového období dodatečného hodnocení (Ex-post), tedy v příslušných intervalech daného projektu/programu a po jeho ukončení, můžeme řadit tento typ hodnocení:

- Hodnocení dopadu (Impact Evaluation)

Hlavní otázkou hodnocení je: Jaké očekávané a neočekávané dopady projekt/program přinesl?

Kdy hodnocení použít: V průběhu existujícího projektu/programu v příslušných intervalech a na konci projektu.

Co ukáže: Míru, do jaké projekt/program splňuje svůj konečný cíl.

Proč je důležité: Poskytuje důkazy pro použití při rozhodování o politice a financování.

Mezi další typy evaluace řadíme například i finanční hodnocení, které je prováděno na začátku i v průběhu existujícího projektu/programu:

- Nákladová analýza
- Hodnocení efektivnosti nákladů
- Analýza nákladů a přínosů
- Analýza nákladů a užitečnosti

Jak důležité hodnocení procesu je, je dobré si uvědomit již během zavádění vyhodnocení výsledků. Pokud hodnocení výsledků totiž ukáže, že projekt nesplňuje očekávané výsledky, může být důvodem i špatné provádění procesů, které jsou spojené s řízením projektu. Je tedy dobré při hodnocení výsledků hodnotit i správnost procesů. Postup hodnocení byl standardizován do několika kroků, které jsou podrobněji popsány v následující kapitole.

3.4 Postup evaluace

Dle Koplana a kol. (1999) by se měl při provádění hodnocení dodržovat určitý rámec, který se skládá z kroků a norem. Tyto kroky jsou užitečné, proveditelné, etické a přesné a jejich cílem je shrnout a uspořádat základní prvky hodnocení projektů. Kroků je dohromady šest a musí být provedeny důkladně vždy všechny při každém hodnocení, protože na sebe vzájemně navazují. Kroky jsou následující:

1. Zapojte zúčastněné strany
2. Popište program
3. Zaměřte se na návrh hodnocení
4. Shromažďujte důvěryhodné důkazy
5. Zdůvodněte závěry
6. Zajistěte využití a sdílejte získané zkušenosti

Norem, které hodnotí kvalitu a činnosti, je dohromady 30. Tyto normy jsou ale rozděleny do čtyř hlavních skupin standardů:

1. Standard užitečnosti (Utility)
2. Standard proveditelnosti (Feasibility)
3. Standard vhodnosti (Propriety)
4. Standard přesnosti (Accuracy)

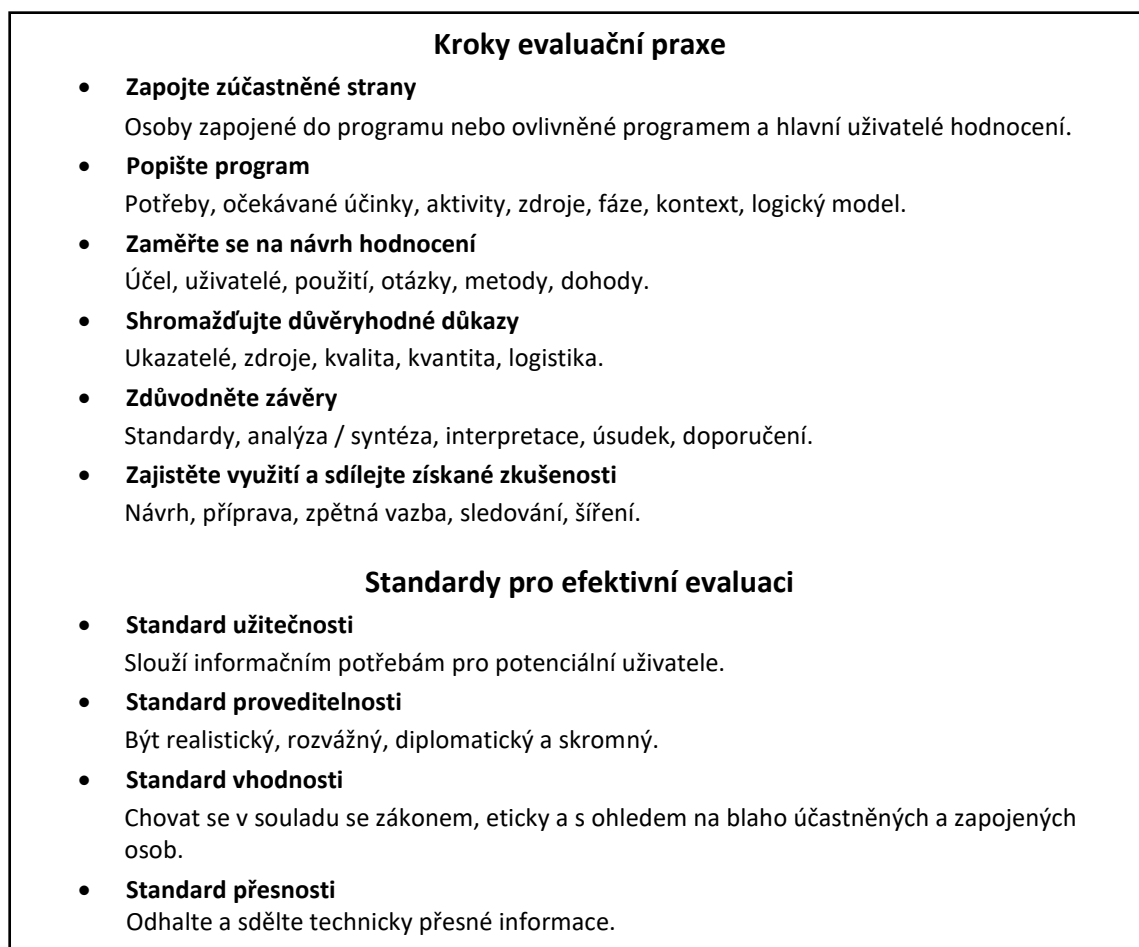
Postup provádění evaluace je znázorněn v následujících obrázcích 5 a 6.

Obrázek 5 - Standardní rámec využití evaluace



Zdroj: Koplan a kol., 1999; vlastní překlad

Obrázek 6 - Kroky evaluační praxe



Zdroj: Koplan a kol., 1999; vlastní překlad

Po hodnocení projektu přichází poslední otázky ke zlepšení budoucích zkušeností a dokončení vyhodnocení. Vhodnými otázkami jsou například: Jaký je nejlepší způsob hodnocení? Co se z hodnocení získalo? Jak budou získané poznatky z hodnocení využity? A další. Standardní rámec hodnocení projektů pomáhá odpovědět na tyto otázky tím, že hodnotitel je naváděn jednotlivými kroky pro správný výběr typů hodnocení či strategie, které jsou vhodné, proveditelné, etické a přesné. Vhodnou strategií pro hodnocení je ta strategie, která provádí každý krok v souladu s kontextem projektu a splňuje nebo nepřekračuje dané normy. Pro správné použití tohoto rámce je ale potřeba mít určitou praxi. (Koplan a kol., 1999)

4 Evaluační design

Evaluační design blíže specifikuje postup evaluace a výběr metody sběru a analýzy dat, které pomáhají získat odpovědi na klíčové evaluační otázky. Proto je důležitá i souhra vybraného evaluátora s projektovým týmem včetně manažera, aby byl vybrán správný evaluační přístup a mohl tak poskytovat vhodná a reálná data. *„Dobře vybraný evaluátor disponuje teoretickými i metodologickými znalostmi, ty je však potřeba doplnit o praktickou znalost věcných a organizačních stránek plánované intervence, zainteresovaných aktérů a celkového kontextu, ve kterém realizace probíhá.“* (Nekola, 2019)

Dále dle Nekoly (2019) je tedy potřeba sledovat aspekty, které mohou ovlivnit výběr evaluačního designu a tím tak negativně ovlivnit průběh projektu. Sledovanými aspekty jsou:

- Načasování evaluace
- Komplexita intervence a charakter dopadu
- Výpovědní hodnota evaluace a typ evaluačních otázek
- Způsob řízení projektu, dostupné zdroje a širší kontext

Načasování evaluace

Načasování procesu sestavování evaluace se provádí v různých fázích projektu. Ideálně se design evaluace formuluje před začátkem projektu. Často se ale stává, že evaluátor je přizván až v průběhu projektu, protože při sepisování projektové žádosti nejsou potřeba velké detaily hodnocení. Někdy bývá evaluátor dokonce přizván až po ukončení projektu, aby provedl vyhodnocení ex-post. V následující tabulce jsou uvedeny všechny důsledky načasování evaluace a fáze zapojení evaluátora pro nastavení designu procesní a dopadové evaluace.

Tabulka 2 - Důsledky načasování evaluace

Fáze projektu/programu	Evaluační potenciál	Důsledky pro evaluační design
Zatím nezačal	<p>Dostatek času na sběr dat.</p> <p>Možnost začít sbírat data od počátku implementace – a znát tak výchozí situaci.</p>	<p>Design dopadové evaluace může mít charakter (kvazi) experimentu s využitím kontrolní skupiny. Sběr dat může probíhat prostřednictvím informačního systému projektu, což šetří náklady a zvyšuje pokrytí evaluace. Celkově může být sběr dat postaven robustně a s vysokou vypovídací hodnotou.</p> <p>Procesní evaluace může mít komplexní charakter a lze uvažovat o zapojení realizačního týmu (např. outcome mapping).</p>
Přibližně v polovině	<p>Neznalost výchozí situace (pokud projektový tým tato data nemá k dispozici).</p> <p>Možnost identifikovat silná a slabá místa projektu.</p>	<p>Design dopadové evaluace by měl obsahovat postup, jak zpětně konstruovat výchozí situaci cílové skupiny, aby bylo možné posoudit změny, které svou intervencí vyvolal. Je možné zvážit průběžné vyhodnocení dopadů u skupin, kde již intervence skočila.</p> <p>Procesní evaluace by měla využít načasování evaluace a na základě identifikace silných a slabších míst projektu nabízet užitečnou zpětnou vazbu pro zlepšování intervence.</p>
Blíží se k závěru, popřípadě je už ukončen	<p>Neznalost výchozí situace (pokud projektový tým tato data nemá k dispozici).</p> <p>Některé/všechny výsledky či bezprostřední dopady projektu už jsou zřejmé.</p> <p>Nelze sledovat implementační proces.</p>	<p>Design dopadové evaluace by měl obsahovat postup, jak zpětně konstruovat výchozí situaci cílové skupiny, aby bylo možné posoudit změny, které svou intervencí vyvolal. Výhodou je dostupnost dat o výsledcích a okamžitých dopadech projektu.</p> <p>Možnosti procesní evaluace jsou omezené, nicméně je možné alespoň zpětně vyhodnotit nastavení intervence, zasažení cílové populace apod. pomocí existujících administrativních dat nebo rozhovorů s realizátory apod. Výsledky mohou sloužit ke zlepšení dalšího běhu projektu nebo při přípravě podobných intervencí.</p>

Zdroj: Nekola, 2019

Komplexita intervence a charakter dopadu

Odlišnost intervence závisí i na míře jejich standardizace. Metodika intervence může být stanovená pro všechny případy stejně. Tedy se předpokládá, že bude fungovat u všech stejně, protože mají relativně jednoduchou teorii změny. Metodika u některých intervencí musí být velmi flexibilní, aby se daly upravovat aktivity podle průběžně zjišťovaných a ověřených potřeb cílové skupiny. Je potřeba u těchto intervencí i zjišťovat za jakých podmínek a pro koho jsou účinné a jaké případné nezamýšlené důsledky mohou vyvolat. Následující tabulky shrnují různé aspekty komplexity intervencí a důsledků pro nastavení designu evaluace.

Tabulka 3 - Flexibilita implementačního postupu

Flexibilita implementačního postupu	Důsledky pro evaluační design
Několik variant aktivit a postupu stanovených předem – výběr dle aktuální potřeby	Hodnocení kvality implementačního procesu by mělo být v designu postaveno na porovnávání s „best practice“ pro danou typovou situaci.
Žádné varianty aktivit a postupu předem nestanoveny – obsah a postup se tvoří dle vyvíjejících se potřeb cílové skupiny	Hodnocení kvality implementačního procesu by mělo být v designu postaveno na zjištění citlivosti k potřebám a flexibility při reakci na jejich změny.

Zdroj: Nekola, 2019

Tabulka 4 - Podmínky fungování intervence

Podmínky fungování intervence	Důsledky pro evaluační design
Intervence je sama o sobě dostatečná pro řešení problému. Předpokládá se, že funguje za všech podmínek a pro všechny.	Základní otázka by měla znít: Funguje tato intervence? Pro ověřování dopadu je vhodné aplikovat kontrafaktuální metody.
Intervence funguje pouze za určitých, ale známých podmínek.	Základní otázka by měla znít: Pro koho, za jakých podmínek a jakým způsobem intervence funguje? Kontrafaktuální metody je vhodné použít v případě, že známe dobře všechny podmínky a okolnosti, za jakých intervence probíhá. Je vhodné kombinovat s dalšími metodami (viz např. realistická evaluace).

Intervence funguje pouze za určitých, ale zatím neznámých podmínek	Základní otázka by měla znít: Pro koho, za jakých podmínek a jakým způsobem intervence funguje? Použití kontrafaktuálních metod je v tomto případě spíše nevhodné. Vhodnější je zařadit přístupy evaluace vedené teorií změny a metody odkrývající kauzální mechanismy (např. kvalitativní komparativní analýza - QCA).
--	---

Zdroj: Nekola, 2019

Tabulka 5 - Vlastnosti změn vyvolaných intervencí

Charakter změny, kterou má intervence vyvolat	Důsledky pro evaluační design
Jednoduchý vztah – akce a reakce. Předvídatelná změna.	Design může načasovat měření změny na předem známou vhodnou dobu (např. 6 měsíců po ukončení intervence). Na základě předchozích zjištění lze dopady podloženě extrapolovat.
Komplikovaný vztah mezi proměnnými projektu – potřeba odborně porozumět vztahu a provést predikci	Načasování měření změny by mělo vycházet z doporučení relevantních aktérů (expertů).
Náhle vznikající a měnící se vztahy , příčiny a faktory a nepředvídatelné změny. Vztahy lze pochopit až zpětně.	Design musí umožnit vícenásobné měření změny, jelikož ji nelze předem predikovat.

Zdroj: Nekola, 2019

Tabulka 6 - Nezamýšlené efekty

Nezamýšlené efekty	Důsledky pro evaluační design
Očekávané nezamýšlené důsledky	Design musí při identifikaci těchto efektů vycházet z předchozích výzkumů a zkušeností a zaměřit se na ně při sběru dat. Je vhodné konzultovat s odborníky způsoby identifikace a měření nezamýšlených efektů.

Nepředvídatelné (zjistitelné až při implementaci)	Design pro sběr dat by měl být dostatečně robustní, aby zachytil co nejvíce předem neznámých nezamýšlených efektů (viz např. bezcílná evaluace).
--	--

Zdroj: Nekola, 2019

Výpovědní hodnota evaluace a typ evaluačních otázek

Cílem evaluátora je nastavit metodiku evaluace tak, aby měla co nejvyšší vypovídací hodnotu a přinesla tak vysoce validní poznatky. Cílem projektového manažera je jasně specifikovat, jakou výpovědní hodnotu od evaluace očekává. Je tedy potřeba dojít ke shodě i v rámci daného rozpočtu. Dle Habichta, Victora a Vaughana (1999) se dají rozlišit tři hlavní stupně výpovědní hodnoty poznatků získaných při hodnocení.

1. Přiměřenost (adequacy)

- Vyjadřuje pouze míru naplnění daného kritéria (například: počet). Jde především o monitorování daných faktorů a jejich vyhodnocení ve smyslu dosažení daných kritérií.

2. Věrohodnost (plausibility)

- Hodnotí se především působení intervence s požadovanou určitou mírou jistoty, že případné dopady nejsou způsobeny vnějšími vlivy.

3. Pravděpodobnost (probability)

- Vyjadřuje procentuální hodnotu pravděpodobnosti, s jakou můžeme počítat, že případné dopady jsou způsobené intervencí, a ne jinými vlivy.

Typy evaluace mají i své různé druhy evaluačních otázek. Evaluační otázky by měly být zaměřeny na cíle projektu, podstatu fungování projektu a ověření tvrzení o jeho očekávaném působení. Měly by jít více do hloubky problému a ptát se i na souvislosti mezi vstupy, výstupy, výsledky a dopady.

Jaké se dělí evaluační otázky, příklad otázky a jejich důsledky pro evaluační design je popsáno v následující tabulce 7 – Typy evaluačních otázek.

Tabulka 7 - Typy evaluačních otázek

Typ evaluační otázky	Příklad	Důsledky pro evaluační design
Deskriptivní (popisná)	Jaké aktivity byly v projektu realizovány?	Design by měl specifikovat, jaká data jsou k dispozici, jaká data je třeba sebrat, jakou metodou a jak tato data analyzovat. Měl by také respektovat pravidlo úspornosti, tj. maximálního využití již existujících dat.
Kauzální (příčinná)	Jaké faktory a opatření přispěly k výsledkům projektu?	Design by měl obsahovat zdůvodnění výběru metod sběru a analýzy dat, které mohou odkrývat kauzální vztahy. Tedy zda a pro jaký typ otázky je vhodné použít experiment, kvazi-experiment, kvalitativní komparativní analýzu (QCA), evaluaci vedenou teorií projektu nebo process tracing apod.
Hodnotící	V jakých aspektech a pro jakou skupinu byl projekt úspěšný a přínosný?	Design by měl obsahovat popis vybrané metody, pomocí které bude evaluátor na tento typ otázky hledat odpověď. Měl by také formulovat jasná kritéria, podle kterých bude jednotlivé aspekty projektu hodnotit.
Doporučující	Co by měl projekt změnit, aby naplnil své cíle, zvýšil svou účinnost nebo vyřešil problémy, kterým čelí?	Design by měl vždy obsahovat nějakou doporučující otázku. Měl by přinášet příjemcům evaluace ex-ante, průběžná, závěrečná nebo ex-post doporučení (dle záběru evaluace) na zlepšení, úpravy, řešení problémů apod.

Zdroj: Nekola, 2019

Způsob řízení projektu, dostupné zdroje a širší kontext

Při evaluaci se setkává projektový tým i s diskuzí o správném vymezení programu a cílů projektu po jeho schválení. K úpravě cílů projektu dochází poměrně často kvůli změněným potřebám cílové skupiny či špatným nastavením projektu. Jsou upravovány a přehodnocovány cíle a mění se čerpání zdrojů, či vnější prostředí. Takovéto změny mohou však zpochybnit již předpokládané vztahy mezi vstupy a výstupy a tím i celé evaluace. (Nekola, 2019) V následující tabulce jsou shrnuty tyto aspekty a důsledky pro evaluační design.

Tabulka 8 - Cíle aktérů intervence

Cíle aktérů intervence	Důsledky pro evaluační design
Všichni aktéři projektu sdílí společné cíle	V designu mohou být zamýšlené dopady identifikovány hned od počátku.
Aktéři projektu mají odlišné cíle	Design musí reflektovat potřebu sbírat data pro několik odlišných, ale žádoucích změn.
Původně nastavené cíle se v průběhu projektu mohou změnit	Design dopadové evaluace musí být dostatečně flexibilní, aby byl schopen zachytit všechny relevantní průběžné výsledky a dopady (nelze např. doporučit tradiční experimentální design).

Zdroj: Nekola, 2019

Vedle sledování zmíněných aspektů je potřeba si vymezit, zda je pro projekt klíčové u zodpovězených hodnotících otázek zkoumat příčinné souvislosti, tedy určit si příčiny a následky. Dle Srholce (2015) máme tři základní rozdělení designu hodnocení:

- **Neexperimentální design:** k zodpovězení hodnotících otázek není třeba určovat příčinné souvislosti, tj. postačuje deskriptivní přístup, což je typické pro ex-ante a obvykle i průběžné hodnocení.
- **Kvaziexperimentální design:** zodpovězení hodnotících otázek vyžaduje pátrání po příčinných souvislostech, což je rostoucí měrou součástí ex-post hodnocení a podstatou hodnocení dopadů, avšak podpora nebyla mezi žadatele záměrně rozdělena náhodným způsobem, tj. nahodilost musíme simulovat pomocí kvaziexperimentálních metod.

- **Experimentální design:** hodnotící otázky se ptají po příčinných souvislostech, přičemž podpora byla žadatelům přidělena náhodně, což sice v případě veřejných výdajových programů není zcela vyloučeno, avšak v praxi zřídka proveditelné.

5 Metody hodnocení

Metod hodnocení se používá mnoho, jsou proto rozdělené do dvou základních typů, kde je spojují stejné atributy, které jsou vypsány níže. Jsou to metody kvalitativního a kvantitativního charakteru. Dále dle Srholce (2015)

Kvantitativní metody jsou vhodné pro:

- analýzu velkých souborů pozorování
- vyvození sumativních závěrů založených na tvrdých datech
- určení hlavních rozdílů, vztahů a trendů
- testování hypotéz ohledně nenáhodnosti pozorovaných korelací
- získání odpovědí na hodnotící otázku v podobě čísla

Kvalitativní metody jsou vhodné pro:

- analýzu menších souborů
- získání formativních závěrů
- zachycení měkkých aspektů chování
- pochopení komplexních problémů těžko zredukovatelných do matematického modelu
- rozklíčování příčin a následků silně závisajících na obtížně měřitelném kontextu
- zodpovězení hodnotící otázky v podobě stanoviska

V následující tabulce 9 jsou vypsány na první pohled ne vždy jasné rozdíly mezi kvalitativními a kvantitativními analýzami (metodami).

Tabulka 9 - Odlišnosti mezi kvalitativními a kvantitativními analýzami

	KVALITATIVNÍ analýzy	KVANTITATIVNÍ analýzy
Zaměření	Kvalita (podstata problému)	Kvantita (kolik)
Cíle	Pochopení, popis, vytváření hypotézy (nejde o verifikaci nějaké „pravdy“)	Predikce, kontrola, testování hypotéz

Design výzkumu	připravený plán výzkumu je měněn nastalými skutečnostmi (flexibilní)	plán výzkumu je předem daný a postupuje se podle něj (predeterminovaný)
Data	Nestandardizovaná, malé soubory, náhodná	Standardizovaná, velké soubory, reprezentativní
Úloha výzkumníka	Hlavní „nástroj“ pro sběr dat (má vlastní hodnoty, predispozice, ovlivňuje průběh celého procesu výzkumu)	Výzkumník používá neživé nástroje (dotazníky, testování, počítače)
Způsob analýzy	Indukce (prostřednictvím výzkumníka)	Dedukce (statistické metody)
Závěry	Komplexní, holistické, široce formulované	Přesné, užší, redukované

Zdroj: Vlastní zpracování, čerpání informací Srholec (2015)

Do kvantitativních metod patří například ekonomická analýza, bibliografická analýza či síťová analýza. Mezi kvalitativní metody se zahrnují například případové studie, expertní hodnocení a řízené rozhovory.

Příklady dalších metod hodnocení jsou dle Srholce (2015):

- ekonometrická analýza (econometric analysis)
- analýza sociálních sítí (social network analysis)
- srovnávací analýza (benchmarking)
- kontextová analýza (context analysis)
- analýza zainteresovaných subjektů (stakeholder analysis)
- mapování výsledků (outcome mapping)
- případové studie (case studies)
- expertní hodnocení (expert assessment)
- mezinárodní peer review (international peer review)
- bibliometrická analýza (bibliometric analysis)

Kvantitativní či kvalitativní metody?

„Kvantitativní metody mají řadu nesporných výhod, ale kvalitativní metody mají v hodnocení rovněž místo. Na hodnotitele je často vyvíjen tlak, aby jejich závěry byly co možné

nejvíce kvantifikovatelné. Nicméně kvantitativní výsledky zpravidla samy o sobě neposkytují dostatečné sdělení pro strategické rozhodování, protože k tomu je nejdříve musíme správně kvalitativně interpretovat a zasadit do ekonomického, společenského a politického kontextu. Kvantitativní výsledky jsou navíc zpravidla ex-post, zatímco pro rozhodování je třeba i kvalitativní ex-ante vzhled do problému. Nejlepší je umět oba přístupy správně vyvážit a o hodnocení uvažovat jako o mixu různých metod.“ (Srholec, 2015) Při sestavování metodiky může však dojít k prolnutí několika metod, které umožňují vykrytí silných a slabých stránek. Tento jev se nazývá Triangulace, tedy kombinování kvalitativních a kvantitativních metod. Za předpokladu, že výsledky jsou z jedné metody ověřovány přímo jinou metodou. Je dobré kombinovat metody s širokým záběrem, tedy dělat kvalitativní analýzy na velkém počtu pozorování nebo metody zaměřené na podrobnosti (Srholec, 2015).

Hodnocení jakéhokoli projektu musí být provedeno nestranně nezávislým evaluátorem a jeho výstupy musí být podložené a transparentní. Také závisí na intervenční logice, cílech, od nich stanovených hodnotících otázkách a na účelu hodnocení, časovém omezení, rozpočtu a v neposlední řadě na dostupnosti dat. Pro každou metodu jsou vhodnější a méně vhodné techniky sběru a zpracování informací (dat). Technikám sběru a zpracování dat je věnována další kapitola.

6 Sběr dat

Při spuštění projektu by si měl výzkumný tým správně zjistit průběh všech činností spojených se sběrem dat. Nejlépe by mely být předloženy již s návrhem projektu i s rozpisem nákladů na pořízení a následné zpracování dat. Protože díky správné propracovanosti naplánovaných fází projektu se můžeme zabývat „pouze“ realizací těchto činností. V opačném případě se projekt vystavuje riziku problémů spojených s časovými prostoji, zmatky při zadávání úkolů či nesprávným provedením sběru dat a dalších. Realizační fáze se tak bere jako nejnákladnější fáze v rámci celého výzkumného projektu. Hledáním a čerpáním již vyzkoumaných, sekundárních dat se dosáhne snížení nákladů projektu. Poté je vhodné přejít k primárnímu sběru dat, který je sice nákladnější, ale z důvodu jinak nedostupných dat důležitý (Srholec, 2015).

6.1 Data, informace, znalosti

Již byly zmíněny 2 druhy dat – primární a sekundární. Než budou druhy dat více přiblíženy, je na místě říci si něco bližšího k základním pojmům – data, informace a znalosti. „*Pojem data se používá pro numerické, textové, obrazové a další údaje tehdy, když nejde o to, jaký vliv mají na entropii příjemce, ale jde pouze o formu jejich vyjádření, uložení a zpracování.*“ (Bruckner, Voříšek, Buchalceová a kol., 2012) Například 9 a tramvaj. Jsou to tedy data, numerická a textová, která takto nemají žádný význam. „*Informace dávají datům jejich význam a u příjemce snižují entropii (neurčitost).*“ (Bruckner, Voříšek, Buchalceová a kol., 2012) Pokud se k definovaným datům přidají další data, vznikají informace. Například tramvaj s číslem 9 jezdí na Václavské náměstí. „*Znalosti vznikají odvozením z informací pomocí zkušeností, resp. určité posloupnosti formálních pravidel.*“ (Bruckner, Voříšek, Buchalceová a kol., 2012) Například se předpokládá, že do tramvaje s číslem 9 na Václavském náměstí nastoupí hodně cizinců, protože se jedná o turisticky navštěvované místo.

Data dělíme na tři základní druhy zdrojů dat, která si popíšeme podrobněji v následující kapitole.

6.2 Typologie dat

Druhy dat dělíme podle Srholce (2015) dle toho, jak a kdy je výzkumný tým získává. Tedy máme tři základní typy:

- **Data z monitorování** – posbírání data poskytovatelem v průběhu zavádění projektu. Patří mezi klíčové zdroje pro hodnocení ex-post, průběžné a dopadové hodnocení.
- **Sekundární** – jsou data, která jsou získatelná již z existujících databází, statistického úřadu nebo jiných zdrojů. Zahrnují data z předchozích hodnocení, z volně přístupných databází, ale i komerčních databází a v neposlední řadě i ze sběru dat veřejných institucí.
- **Primární** – jsou to data nová, ještě nikým nereportovaná. Sbírají se pomocí dotazníků či pomocí rozhovorů a sledováním. Při sběru dat je nezbytné používat reprezentativní vzorkovací metody.

Pro sestavení datové základny je dobré začínat s monitorovacími daty od poskytovatele, dále se zaměřit na získání dat ze sekundárních databází a následovně použít primární data pro vykrytí zbývajících mezer. Tento postup je vhodný, kvůli již zmíněné

nákladovosti sběru dat, ale také kvůli nízké míře návratnosti vlastního šetření. „*Monitorovací data bývají téměř úplná, sekundární data mívají solidní pokrytí, i když záleží na zdroji a nějaké ztráty pozorování jsou nevyhnutelné, avšak pomocí primárního šetření se většinou podaří získat data za menšinu, ne-li pouze zlomek cílového souboru, a to zejména za kontrolní skupinu. Primární data mohou být cenná, ale to je vyváženo rizikem, že mohou být zatížena výběrovým zkreslením, a tudíž obtížně zobecnitelná.*“ (Srholec, 2015). Pokud ale pro danou problematiku nejsou nerelevantní nebo vůbec žádná data, je nezbytné, aby sběr primárních dat proběhl a byl zdokumentován.

Primární data mohou být sbírána pomocí řízených rozhovorů, dotazníků, expertních panelů či fokusních skupin se zástupci zainteresovaných stran. Metodami sběru dat se detailněji zabývá následující kapitola.

6.3 Techniky sběru dat

Technika představuje způsob získání dat od cílové skupiny. Musí respektovat cíl výzkumu a přizpůsobit se tématu problematiky. Protože jak již bylo zmíněno u hodnotících metod, i u sběru dat jsou vhodnější a méně vhodné techniky sběru (Vojtíšek, 2012).

Při vybírání vhodné techniky je potřeba si dát pozor na faktory, které mohou ovlivnit způsob sběru dat. Faktory jsou:

- Co je potřeba zjistit
- Kde jsou data dostupná
- Jaké jsou zdroje pro provedení sběru
- V jakém období, jak dlouho a jak často bude sběr probíhat
- Jak náročná je struktura požadovaných dat

Základní techniky sběru dat jsou následující:

- **Desk research**
 - o Sběr různorodých dat a informací dostupných na relevantních webových stránkách, odborných publikací, zpráv z médií, výstupy z výzkumných projektů a další (například data z Českého statistického úřadu, České správy sociálního zabezpečení, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, a další). Je tedy nutné si vypracovat přehled dostupných materiálů a definovat cíle s ohledem na dostupnost materiálů (Toušek, 2014).

- Touto technikou by se mělo vždy začít, protože pokud existuje dostatečné množství relevantních dat, nemusí navazovat žádné další terénní šetření. Pokud neexistují relevantní data, tvoří základ pro použití dalších technik zkoumání, například polostrukturovaný rozhovor nebo dotazníky, aj. (Toušek, 2014).
- **Pozorování**
 - Rozlišujeme 2 druhy pozorování – Pozorování v přirozeném prostředí a laboratorní pozorování.
 - Při pozorování v přirozeném prostředí se výzkumník nijak neúčastní děje a nijak se neprojevuje. Mohlo by to mít vliv na průběh, a tudíž na výsledky. Musí mít ale předem definované body, na které se chce při pozorování zaměřit.
 - Při laboratorním pozorování výzkumník vytváří specifické situace a pozoruje subjekty, jak na ně reagují (Mendelova univerzita v Brně, 2019).
- **Dotazníky**
 - Jsou jednou z nejvyužívanějších technik pro sběr dat, která umožňuje získat odpovědi v relativně krátkém čase od velkého počtu respondentů, kteří však vystupují anonymně. Cílem je zjistit informace od konkrétní cílové skupiny respondentů a následně je zobecnit na celkový soubor. Výzkumník klade respondentům otázky na určité téma či okruh témat pomocí třemi typy otázek – uzavřené, polootevřené či otevřené.
 - Dotazník by měl mít jasnou strukturu, omezený počet otázek, měl by být přehledný a přizpůsoben znalostem cílové skupiny (Vojtíšek, 2012).
- **Hlubkové rozhovory**
 - Tazatel se snaží zjistit proč a co si respondenti skutečně myslí o daném problému. Cílem této metody je zjistit příčiny a zkoumat motivaci chování a jednání. Hlubkový rozhovor nemá dané strukturované otázky, měl by být tedy polostrukturovaný nebo nestrukturovaný, kdy tazatel rozhoduje o průběhu kladení otázek (Vojtíšek, 2012).
- **Experiment**
 - Cílem je namodelovat situaci vytvořením podmínek, které jsou měněny v průběhu experimentu výzkumníkem, aby zjistil vliv nezávislých proměnných a potvrdil nebo vyvrátil formulované hypotézy (Vojtíšek, 2012).

- **Obsahová analýza**
 - Tato technika se používá pro rozbor záznamu lidské komunikace. Tedy porovnání rozsahu nebo obsahu textů, kdy poté dojde ke kvantitativním nebo kvalitativním závěrům (Mendelova univerzita v Brně, 2019),
- **Fokusní skupiny**
 - Cílem je odhalit postoje a názory vybraných lidí z jednoho okruhu či úzkého okruhu odborníků, kteří se neznají a pod dohledem výzkumníka diskutují o předloženém problému. Zjištěné výsledky pak mohou být použity jako podklad pro další kvalitativní nebo kvantitativní metody (Vojtíšek, 2012).

6.4 Dostupnost a reprezentativita dat

Dostupnost dat

Před definitivním zvolením metody sběru dat je třeba identifikovat jednotlivé datové zdroje a zjistit dostupnost kvalitních dat. Může nastat situace, kdy nejsou data dostupná v dostatečné kvalitě, anebo nejsou dostupná vůbec. Datové zdroje mohou být jak externí, tak i interní. Kvalita dat se zjistí pomocí analýzy, která poté slouží pro detailnější specifikaci nároků na datové zdroje i s jejich charakteristikami. Příprava a zajištění kvality dat představuje většinou největší část přípravy projektu. Tedy zajistit kontrolu dat, dostupnost požadovaných dat, jejich předzpracování, úpravy či doplnění a další (Slánský, Pour, Novotný, 2004).

Reprezentativita dat

Tento pojem je podle Průchy (2014) spojen se všemi fázemi (plánování, realizace, hodnocení) projektu/výzkumu. Výzkum se často zaměřuje na určité skupiny osob, jevů či procesů, ale pouze jen na určité vzorky vybraných z těchto skupin. Tedy jde o výběr reprezentativní část z množiny všech relevantních respondentů. Reprezentativnosti se dosahuje v té chvíli, kdy charakteristiky vzorků jsou v co možná maximální shodě s charakteristikami celku. Odborně je to vyjádřeno vztahem mezi základním a výběrovým souborem. Na reprezentativitu lze nahlížet ze dvou pohledů: 1. ze statistického hlediska a za 2. z typologického hlediska.

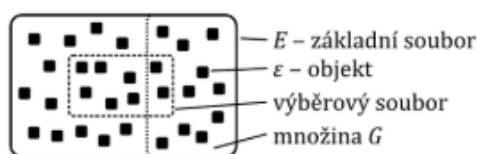
Ze statistického hlediska: „jde o stanovení počtu jednotek (osob, předmětů, a další, které musí být obsaženy ve zkoumaném vzorku, aby byl výzkum považován za reprezentativní.“ (Průcha, 2014).

Z typologického hlediska: „záleží na tom, aby byly vybrány adekvátně pro výzkumný vzorek prvky (osoby, předměty a další), které reprezentují rozdílné vlastnosti prvků základního souboru.“ (Průcha, 2014).

6.5 Základní soubor (Census) a Výběrový soubor (Reprezentativní vzorek)

Předmětem zkoumání je soubor objektů, který je nazýván jako základní soubor. V důsledku nákladovosti a časového omezení není vždy možné zkoumat celý základní soubor, ale pouze vybraný vzorek objektů, což považujeme za výběrový soubor. Základní soubor má jako celek určitou charakteristiku, který tvoří množinu. Výběrový soubor by pak měl být reprezentativním obrazem základního souboru (Budíková, Králová a Maroš, 2010). Výběrový a základní soubor je znázorněn na přiloženém obrázku 7.

Obrázek 7 - Základní a výběrový soubor



Zdroj: Budíková, Králová a Maroš, 2010

6.6 Non-response bias

Tento pojem se nejčastěji nachází v empirických průzkumech (například on-line dotazníky). Každý potenciální respondent pro určitý výzkum nemusí z jakéhokoli důvodu odpovědět na dotazník, ať je to z důvodu nezájmu nebo špatně zvoleného komunikačního kanálu. Tedy odpovědi výzkumu neukazují pravdivé výsledky. Non-response bias představuje zkreslení dat, které se projeví tím, že zapojení respondenti v šetření se ve své struktuře liší od struktury základního souboru. (Nargundkar, 2002)

Aby výzkumný tým mohl prezentovat správné a relevantní výsledky výzkumu, je důležité, aby nedošlo k vychýlení zkoumaných dat. Výzkumný tým tedy musí udělat řádná opatření proti zkreslení dat a ověřit si, zda podobné výsledky jsou i u těch, kteří dotazník z jakéhokoli důvodu nevyplnili.

PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části se budu věnovat problematice odchodu dětí z dětských domovů do společnosti, představím probíhající projekt, kterého jsem součástí, popíšu nastavení metodiky projektu a odprezentuji část zjištěných výsledků.

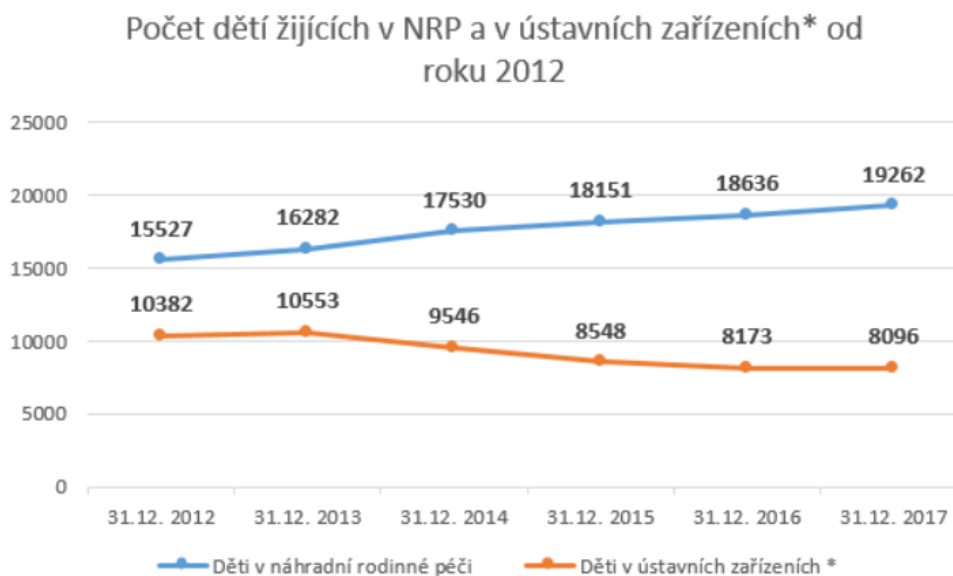
Cílem této práce je tedy zaměření na sestavení metodiky pro probíhající vědecko-výzkumný projekt, který zkoumá integraci dětí z dětských domovů do společnosti.

Přínosem této diplomové práce je nastavení evaluačního designu tak, abychom mohli ve vědecko-výzkumném projektu odpovědět na výzkumnou otázku.

7 Analýza situace

Může se zdát, že počet dětí v náhradní ústavní péči se snižuje. Neznamená to však, že by děti vyrůstající bez biologické rodiny ubývalo. V posledních letech totiž přibývá více dětí ve věku do 3 let, které jsou umístěny do náhradní pěstounské péče. Stát nyní dává přednost umístění dítěte ve věku do 3 let do pěstounské péče oproti kojeneckému ústavu (tedy ústavní výchově). V následujícím obrázku 8 je vidět graf s růstem či poklesem počtu dětí různých věkových kategorií v péči.

Obrázek 8 - Počet dětí žijících v ústavních zařízeních a pěstounské péči



* Do ústavních zařízení pro děti se řadí: dětské domovy, dětské domovy se školou, výchovné ústavy, diagnostické ústavy, dětské domovy pro děti do tří let, kojenecké ústavy, zařízení pro děti vyžadující okamžitou pomoc, domovy pro děti se zdravotním postižením.

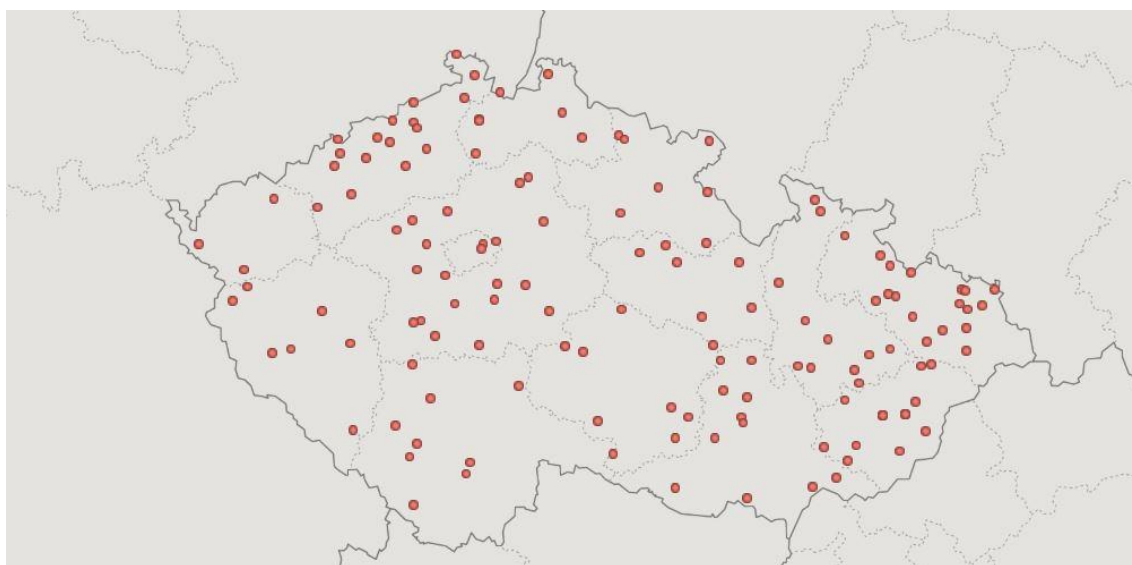
zdroj: Knihovna náhradní rodinné péče (čerpání z MPSV a ÚZIS) k 31.12.2017

Toto rozhodnutí státu vede k velké rivalitě mezi ústavní péčí a tou pěstounskou, kdy je státem více podporována pěstounská péče nejen těch nejmenších dětí před pomocí při odchodu čerstvě plnoletých dětí z ústavní péče do běžného života.

Přesto, že pro každé dítě je nejlepší vyrůstat v rodině, někteří odborníci varují před řadou rizik. Existující výzkumy potvrdily, že velkou část dětí není možné nabídnout k adopci či jim zajistit výchovu v pěstounské rodině. K této skutečnosti mohou vést různé důvody od zdravotních problémů přes věk dítěte až po etnickou příslušnost (Wiesnerová, 2013).

Tato diplomová práce se však nezabývá pěstounskou péčí, tento graf byl pouze pro srovnání a upřesnění interpretace počtu dětí v ústavní výchově. Dle seznamu Federace dětských domovů (zkráceně FICE) se v České republice nachází 142 dětských domovů. Tyto domovy mají různou kapacitu od 9 dětí například ve Středočeském kraji do 88 dětí například v Jihočeském kraji. Nejvíce dětských domovů se nachází v Moravskoslezském kraji (18), Středočeském (17) a Ústeckém kraji (17). Rozmístění jednotlivých dětských domovů po České republice můžete vidět na mapě obrázku 9.

Obrázek 9 - Umístění dětských domovů v ČR



Zdroj: Asociace dítě a rodina, dostupné z <http://mapa.ditearodina.cz/>

Mladiství opouštějí dětské domovy v 18 letech, pokud ale studují mohou být v dětském domově až do 26 let. Pedagogický personál připravuje děti na odchod již ve věku 14 – 15 let. Děti jsou zapojovány do různých projektů zaměřených na finanční gramotnost a posilování kompetencí v oblasti například právního vědomí. Samozřejmě, že v rámci Programu rozvoje osobnosti dítěte se v různých oblastech pedagogický personál snaží podporovat samostatné rozhodování dítěte, již zmiňovanou finanční gramotnost, ale i dovednosti zaměřené

na přípravu jídel či péče o domácnost - úklid, praní, žehlení, drobné opravy apod. Kolem 17 let je dítěti nabízena možnost bydlet ve startovacím bytě. Startovací byty jsou sociální byty se zvýhodněným nájemným pro sociálně slabší obyvatele poskytované městem, městskou částí či obcí. Zpočátku do bytů pravidelně dochází pedagogický personál (teta, strýc). Mohou dospívajícímu dítěti radit, pomáhat mu a také kontrolovat například úklid a přípravu kvalitní stravy. Následně se také mladý člověk učí hospodařit s penězi a dokládá pravidelně 1x týdně vyúčtování. Postupně se omezují docházky pedagogického personálu k mladému člověku. Samozřejmě mladý dospívající může kdykoliv zajít do dětského domova za svým vychovatelem nebo sociální pracovníci či za ředitelem/kou pro radu. Takto to funguje například v dětském domově Staňkov pod vedením paní ředitelky PaedDr. Jany Koubové. Každý dětský domov může následovat jiné postupy, jelikož stát nedefinuje připravenost dítěte na odchod z dětského domova jako povinnost.

Každoročně opouští dětské domovy v České republice zhruba tisíc dětí, ale podobný počet dětí do dětských domovů i přichází. I přes přípravu a podporu od pedagogického personálu dětských domovů, asi polovina dětí přechod z dětských domovů do běžného života nezvládne a stát tento problém příliš neřeší. Děti jsou často obětmi podvodníků, drog, ale i své biologické rodiny. Právě biologická rodina dítě velmi lehce stáhne do dluhů tím, že nechá smlouvy podepsat čerstvě plnoletým dítětem či si klade nároky na peníze, které dítě dostalo při odchodu. Kvůli dluhům se strachem a nedůvěrou k lidem pak mohou děti lehce skončit bez domova. V České republice obecně chybí terénní pracovníci neboli sociální pracovníci a kurátoři, kteří by se dětem měli plně věnovat a připravovat je na samostatný život. Bohužel tyto profese jsou v dnešní době velmi pracovně vytížené. Nemají totiž na starosti pouze dohled nad dětmi v ústavních zařízeních, ale navštěvují i sociálně slabé rodiny, dokumentují jejich činnost a účastní se jednání u soudů. V České republice je nedostatek i kvalifikovaných dětských psychologů a psychoterapeutů, kteří tak nemohou včas podchytit a léčit dětem jejich traumata.

Stát by se měl tedy více zaměřit na podporu těchto profesí, které jsou pro začlenění dětí z dětských domovů do běžného života důležité. Nedostatek těchto profesí nahrazují neziskové organizace. Zaměřují se na pomoc dětem v ústavní výchově, ale i po jejich odchodu. V dnešní době je v České republice přes 50 neziskových organizací, které úzce spolupracují s dětskými domovy a snaží se dětem pomoci různými způsoby. Ať jsou to finanční sbírky, motivační programy, materiální podpora vybavení bytu, zážitkové kurzy, personální agentury, domy na půl cesty či mentoring. Bohužel ne všechny neziskové organizace mají dosah po celé České republice (yourchance, 2019).

8 Představení vědecko-výzkumného projektu

PERSIST

Odchod mladistvých z dětských domovů sleduje a zkoumá i výzkumný projekt PERSIST, neboli Integrace dětí z dětských domovů do společnosti a jejich adaptace na trhu práce. Tento projekt je finančně podporován Technologickou agenturou České republiky (zkráceně TAČR) po dobu 4 let. Projekt probíhá od listopadu 2018 a končí v říjnu 2022.

8.1 Cíl výzkumného projektu

Cílem je zmapovat faktory ovlivňující integraci mladistvých z dětských domovů do společnosti a úspěšnou adaptaci na trh práce a dle zjištění zefektivnit formy podpory pro mladistvé opouštějící institucionální péči. Současná situace přebytku pracovních příležitostí by mohla napomoci překonat bariéry vyplývající ze syndromu institucionální závislosti, dědičné chudoby a dalších, které dle dosavadních výzkumů snižují schopnost adaptace cílové skupiny na nové prostředí.

S cílem jakkoli pomoci dětem z dětských domovů se rozhodli z vlastní iniciativy moji dva spolužáci z Masarykova ústavu vyšších studií. Nejprve se spojili s nadací Mimo domov z.s., se kterou společně jezdili do dětských domovů a probírali s dětmi témata finanční gramotnosti, sociálních sítí, jejich využití a hrozby, ale také se s nimi kamarádsky sbližovali. Čím častěji spolužáci jezdili do dětských domovů a více si zjišťovali informace o problematice s integrací dětí do společnosti, tím více jim chtěli pomoci. Obrátili se proto na odborníky Masarykova ústavu vyšších studií, kteří přišli s myšlenkou aplikovaného výzkumu. Díky sociálním sítím se spolužáci propojili s neziskovou organizací yourchance o.p.s. a zjistila se potřeba získání objektivních dat, která by pomohla pomoci k celkové změně a zlepšení stávající situace ohledně odchodů dětí z dětských domovů do společnosti. Při sestavování projektového týmu spolužáci oslovili i mne na pozici asistenta projektového manažera a sběr dat v terénu.

8.2 Předpokládané přínosy výzkumu

1) Využití nezávislých dat pro tvorbu systémového řešení integrace mladých dospělých odcházejících z dětských domovů.

- 2) Zefektivnění práce s mladistvými zapojenými do projektu, získávání dlouhodobé podpory pro své aktivity.
- 3) Využití nezávislých dat pro narovnání vnímání cílové skupiny médii a širokou veřejností.
- 4) Využití nezávislých dat pro zvýšení relevance argumentů při jednání aplikačního garanta s příslušnými institucemi a zainteresovanými stranami.

8.3 Výzkumný tým projektu

Tým se skládá ze dvou pracovních skupin klíčových řešitelů – za České vysoké učení technické v Praze **Masarykův ústav vyšších studií** a **yourchance o.p.s.** Tým je složený z odborníků v oblasti společenských věd, psychologie, evaluace a podnikatelské sféry. Spolupráce mezi akademickou sférou a pracovníky z praxe umožňuje interdisciplinární přesah výzkumu a propojení problematiky specificky znevýhodněných skupin s problematikou vzdělávání a zaměstnávání. Na klíčových pozicích jsou odborníci s mnoholetou praxí z výzkumu nebo práce s mladistvými v dětských domovech. Díky výzkumnému partnerovi yourchance o.p.s. byla navázána spolupráce i s řediteli dětských domovů a Federací dětských domovů (FICE), kteří se především specializují na výchovu a rozvoj dětí, které jsou v dětských domovech. Připravují je na odchod do dospělého každodenního života. Přičemž společnost yourchance o.p.s. se zaměřuje především na pomoc dětem právě po jejich odchodu z dětského domova. Tedy projekt pokrývá spolupráci s oběma skupinami dětí a zajišťuje tak lepší kvalitu dat. Zároveň jsou do projektu zapojeni mladší kolegové, mladí výzkumní pracovníci a studenti, kteří budou vykonávat pomocné odborné práce. Tím je zajištěna současná odbornost týmu i vzdělávání příští generace odborníků.

8.3.1 České vysoké učení technické – Masarykův ústav vyšších studií

České vysoké učení technické (zkráceně ČVUT) je jednou z nejstarších a největších technických univerzit v Evropě. V současné době má ČVUT osm fakult a pět vysokoškolských ústavů a další centra. Masarykův ústav vyšších studií (zkráceně MÚVS), jak je vidět podle názvu, patří mezi vysokoškolské ústavy. MÚVS byl založen roku 1992 jako vzdělávací instituce. Nabízí bakalářské, magisterské i doktorské studijní programy. Jak ČVUT, tak i MÚVS se pravidelně podílí na projektech aplikovaného výzkumu.

ČVUT disponuje prostory, technickým vybavením i personálními kapacitami potřebnými na zabezpečení zkoumaného projektu. Poskytuje přístup do studoven, knihoven i databází. Veškeré ICT vybavení má vysoký standard a umožňuje sběr a zpracování velkého

množství dat. Zástupci MÚVSu se skládají z odborníků a studentů, kteří projekt vymysleli. Všichni zástupci se podílí na sestavení týmu, metodiky, sběru dat v terénu a vyhodnocení a prezentování výsledků. Také průběžné výsledky budou sepisovat do odborných článků a časopisů, které poté budou prezentovat na zahraničních a domácích konferencích.

8.3.2 Obecně prospěšná společnost yourchance

Společnost yourchance o.p.s. byla založena v roce 2010 Janou Merunkovou a Ing. Gabrielou Křivánkovou. Smyslem fungování této společnosti je prosazování potřebných změn ve vzdělávacím systému v České republice, rozvíjení schopnosti učitelů vyučovat finanční gramotnost, rozvíjení metodické podpory pro uplatňování interaktivních a zážitkových metod výuky, prosazení povinné výuky základů podnikání na středních školách a realizační programů přímé pomoci mladým lidem odcházejícím z dětských domovů a pěstounské péče. V současné době yourchance o.p.s. realizuje 3 projekty s celorepublikovým působením. Jedná se o projekty, které jsou zaměřeny na oblasti výuky finanční gramotnosti, integrace mladých dospělých opouštějících instituce náhradní rodinné výchovy a principů podnikání a rozvoj podnikavosti žáků základních a středních škol. Probíhající projekty: Finanční gramotnost do škol, Začni správně a Podnikavost. (yourchance, 2019)

Zástupci yourchance o.p.s. se budou průběžně podílet na výzkumu pomocí poskytnutí databáze o mladistvých, kteří procházejí jejich projektem Začni správně. Aktuálně se jedná o 500 záznamů po celé České republice, v budoucích letech se plánuje rozšíření na 700 osob. Pro zachování osobních údajů budou tyto záznamy poskytovány anonymně, označené pod referenčními čísly. Odborníci, kurátoři a mentoři výzkumného partnera poskytnou součinnost při sbírání dat a pomoc s jejich následným vyhodnocováním. Klíčoví pracovníci výzkumného partnera jsou členy projektového týmu. Každoroční veřejné konference výzkumného partnera budou využity pro koordinaci členů projektového týmu, prezentování průběžných výsledků a následné diskuze s veřejností.

9 Výzkumný cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce je nastavení metodiky projektu PERSIST, tedy zkoumání kombinace faktorů, které ovlivňují adaptaci mladistvých z dětských domovů na trh práce a integraci do společnosti.

V souladu se stanoveným výzkumným cílem byly stanoveny tři výzkumné otázky:

1. Jaké faktory považují lidé, kteří prošli dětskými domovy, za důležité při integraci do společnosti?
2. Jak se daří integrovat děti z dětských domovů na trh práce v závislosti na tom, zda získaly po svém odchodu z dětských domovů nějakou podporu?
3. Jaké faktory či kombinace faktorů vedou k tomu, že si děti po odchodu z dětských domovů získají a udrží práci, tj. integrují se do společnosti?

Výzkumné otázky jsou v rámci projektu upraveny do rovin, které na sebe navazují, anebo jsou řešeny současně. Tedy první výzkumná otázka byla řešena jako první, ze které se získaná data mohla použít pro další dvě výzkumné otázky. Nyní je projekt po ukončení první výzkumné otázky a nachází se v průběhu druhé a třetí. Metodou sběru dat první výzkumné otázky byl polostrukturovaný rozhovor a dobrovolné psychologické testy. Pro druhou výzkumnou otázku je metodou sběru dat elektronický nebo tištěný dotazník. Metodou pro poslední výzkumnou otázku budou polostrukturované rozhovory a dotazníky.

9.1 Typ evaluace

Pro projekt PERSIST jsme použili formativní a ex-post evaluace. Tedy jak bylo popsáno v teoretické části, ex-post evaluace se zabývá faktory, které napomáhají k úspěchu či neúspěchu realizace projektu v souladu s cíli a výsledky. Formativní hodnocení je korektivní a podává zpětnou vazbu.

Metodiku projektu, která byla původně navržena, jsme museli upravit na základě diskuzí klíčových řešitelů a po přečtení rešerší na začátku roku 2019. Důvodem změny bylo potvrzení hledaných faktorů z rešerší či popřípadě nalezení nových v rámci České republiky.

Metodiku jsme nejprve rozdělili do dvou rovin:

1. rovina: Jak se daří integrovat děti z dětského domova na trh práce v závislosti na tom, zda získaly po svém odchodu z dětského domova nějakou podporu.
 - Hodnocení mělo být založeno na porovnání dvou skupin dětí, které získaly nějakou formu podpory při odchodu, anebo podporu nezískaly vůbec. Jednalo se tedy o děti, které opustily dětský domov v předchozích třech letech. Vzorek dětí měl být mezi 500 – 1 000 dětí. Počítalo se se spoluprací s dětskými domovy, kterou nám zajistila Federace dětských domovů, a neziskovými organizacemi.

- K získání dat měl být použit dotazník a strukturované rozhovory.
- 2. rovina: Jaké faktory či kombinace faktorů vedou k tomu, že si děti po odchodu z dětského domova získají a udrží práci, tj. integrují se do společnosti.
 - V druhé rovině se chceme zaměřit na děti, které aktuálně odcházejí nebo v následujících 3 letech odejdou z dětského domova. Velikost vzorku měla být 600 – 1 000 dětí.
 - K získání dat měly být použity výjezdy do dětských domovů po dobu ukončení projektu a pomocí rozhovorů a dotazníků získat tak faktory či kombinaci faktorů, které vedou k tomu, že si po odchodu z dětského domova najdou a udrží práci.

Po upravení metodiky jsme přidali třetí rovinu – rozhovory s lidmi, kteří si prošli dětským domovem před 10 a více lety. Data z těchto rozhovorů se promítají do obou dalších rovin. Nově nastavená metodika je popsána v kapitole Evaluační design.

10 Rešerše

Při sestavování metodiky a rozhovorech se zainteresovanými stranami jsme zjistili, že existuje potřeba objektivních dat o problematice integrace a adaptace mladistvých z dětských domovů. Pro získání relevantních dat se projektový tým rozhodl jako první krok použít techniku desk research, tedy přečtení a analyzování odborných článků a knih. Cílem rešerše bylo zpracovat a vyhodnotit existující data a vybrat příklady dobré praxe.

Odbornou literaturu a existující výzkumné projekty jsme čerpali z Národní technické knihovny, webových stránek neziskových organizací a dalších odborných knihoven. Díky odborným článkům a existujícím projektům jsme se mohli lépe v problematice zorientovat a zaměřit se na opakující se faktory ovlivňující úspěšnou či neúspěšnou integraci a adaptaci dětí z dětských domovů. Porovnávali jsme jak zahraniční, tak i domácí zdroje. Rešerše nám pak napomohla upravit nastavení metodiky a sestavit otázky polostrukturovaných rozhovorů a dotazníků v následujících třech rovinách. Odborná literatura byla zdrojem i pro sepsání odborných článků projektového týmu. Tyto články byly pak prezentovány na níže zmíněných konferencích.

Seznam odborných článků ve sbornících:

- Filgas, J., Fanta, P. (2019): Projekt PERSIST - Integrace dětí z dětských domovů do společnosti a jejich adaptace na trh práce.
- Fanta, P., Horáková, D. (2019): Design and methodology of collecting data on youth leaving institutional care.
- Dobrucká, L., Mynaříková, L., Fanta, P. (2019): Adaptability of young adults who grew up in children's homes on labour market - The Role of education and training.
- Mynaříková, L., Dobrucká, L., Fanta, P. (2019): Factors influencing the employability of people who grew up in children's homes - Does education play an important role?

Seznam konferencí s aktivní účastí:

- Konference Albína Bráfa na Masarykově ústavu v Praze, duben 2019
- Konference IDSE na Vysoké škole ekonomické v Praze, září 2019
- 34th International Congress of FICE v Izraeli, říjen 2019
- Konference ICERI v Seville, listopad 2019

11 Evaluační design

Jak již bylo výše napsáno, tři výzkumné otázky jsme rozdělili na tři roviny:

I. Rovina

Hlubkové rozhovory s osobami, které opustili dětské domovy před 10 a více lety

Cíl:

Identifikovat na základě kvalitativního výzkumu faktory, které lidé, kteří sami prošli dětskými domovy a úspěšně se integrovali do společnosti a na trh práce, považují za důležité v integraci.

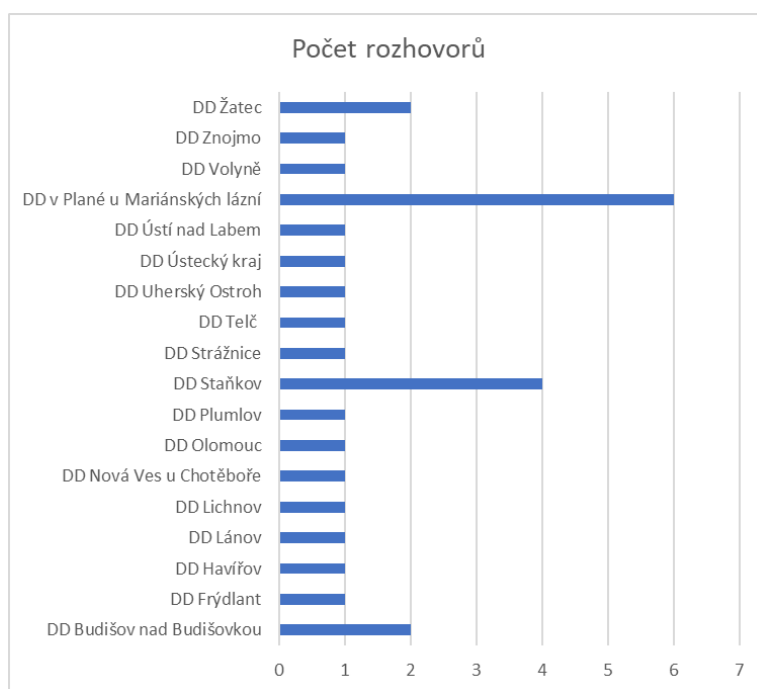
Výzkumný vzorek:

Počítali jsme se vzorkem 10 – 15 lidí, kteří si prošli dětským domovem a odešli z něj před 10 a více lety a úspěšně se integrovali. To znamená, že si byli schopni najít a udržet práci a bydlení, popřípadě založit rodiny. Základní myšlenkou pro doplnění této roviny bylo, že tito úspěšní lidé budou schopni po delší době po odchodu z dětského domova identifikovat a vyhodnotit faktory, které jim napomohly k plné integraci do společnosti. Tím, že se projekt

zaměřuje na celou Českou republiku, bylo potřeba, aby i tento výzkumný vzorek 10 – 15 lidí pokrýval co největší část České republiky. Ve výsledku jsme provedli 28 rozhovorů (16 žen a 12 mužů) z různých dětských domovů. Počet osob, se kterými byl rozhovor veden a dětské domovy, ve kterých vyrůstali, jsou znázorněny v následujícím grafu.

Graf 1 - Počet rozhovorů

Dětský domov	Počet lidí
DD Budišov nad Budišovkou	2
DD Frýdlant	1
DD Havířov	1
DD Lánov	1
DD Lichnov	1
DD Nová Ves u Chotěboře	1
DD Olomouc	1
DD Plumlov	1
DD Staňkov	4
DD Strážnice	1
DD Telč	1
DD Uherský Ostroh	1
DD Ústecký kraj	1
DD Ústí nad Labem	1
DD v Plané u Mariánských lázní	6
DD Volyně	1
DD Znojmo	1
DD Žatec	2
Celkový součet	28



Zdroj: vlastní zpracování

Techniky sběru dat:

Sbírali jsme data primární i sekundární, pomocí polostrukturovaných rozhovorů výzkumného vzorku, psychologických dotazníků a desk research. Cílem bylo se zaměřit na faktory či kombinace faktorů ovlivňující integraci do společnosti při odchodu z dětského domova a tyto faktory/kombinaci faktorů pak použít pro výstupní otázky dotazníku pro druhou rovinu.

Pokládané otázky v polostrukturovaném rozhovoru byly zaměřeny na:

- Základní informace – věk, délka pobytu v dětské domově, dosažené vzdělání
- Aktuální informace – pocitová situace, rodina, přátelé, zaměstnání
- Situace při odchodu z dětského domova – rodina, partner(ka), přátelé, zaměstnání, bydlení
- Popis cesty z dětského domova až do dnešního dne
- Klíčové faktory úspěchu

- Využité formy podpory při/po odchodu – finanční, hmotné, nehmotné
- Nejvíce postrádaný typ podpory

Respondenti mohli navíc dobrovolně a anonymně vyplnit 2 psychologické dotazníky – Copingové strategie a Adult Attachment Style. První dotazník je zaměřený na způsoby zvládání stresových situací a druhý na typ citových vazeb navazovaných v osobních vztazích.

Postup průběhu 1. roviny:

Hloubkové rozhovory s osobami, které opustili dětské domovy před 10 a více lety

Tuto rovinu jsme započali na jaře roku 2019, kdy jsme na základě analyzování rešerší odborné literatury na téma integrace znevýhodněných skupin do společnosti a na trh práce a diskuzí s aplikačním garantem yourchance o.p.s. sestavili otázky polostrukturovaného rozhovoru. Chtěli jsme se od respondentů dozvědět, jak to dříve probíhalo v dětských domovech a jak fungovala podpora při jejich odchodu do reálného života. Diskuze vedená projektovým manažerem a pomocníkem probíhala formou osobní schůzky všech členů řešitelského týmu v kabinetu na Masarykově ústavu vyšších studií. Během schůzky se sepsal hrubý návrh rozhovoru a rozdaly se úkoly členům, co je potřeba doplnit, dohledat či upravit v osnově rozhovoru. Úpravy byly pak řešeny pomocí emailů. Výsledkem byl finální scénář rozhovoru, který pokrýval všechny zkoumané oblasti a mohl tak přispět k řešení projektu. Výsledná forma scénáře je uvedena dále.

OKRUH 1 – LIDÉ, KTERÍ ODEŠLI PŘED CCA 10 ROKY – SCÉNÁŘ POLOSTRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU

1. Základní informace

Kolik je Vám let a ve kterém roce jste odcházeli z DD? Jak dlouho jste tam pobývali?

Jaké máte vzdělání /zaměstnání?

2. Jaká je Vaše aktuální situace?

Pocitová situace, rodina, přátelé, zaměstnání, seberealizace

3. Jaká byla Vaše situace, když jste odcházel/a z DD?

Rodina, přítel/přítelkyně, přátelé, zaměstnání

4. Jaká byla Vaše cesta z DD až do dnešního dne?

Kde jste bydlel, s kým, kde jste pracoval

Udržoval jste kontakty z minulosti (před příchodem do DD, z doby pobytu v DD)

5. Jaké faktory považujete za klíčové pro to, že jste tam, kde jste?

Možné faktory

- Osobnost (sebe-motivace, cílevědomost, schopnost vypořádání se, ...)
- Vzdělání
- Sociální vazby (na rodinu, lidi v DD, lidi v zaměstnání, přátelé, ...)
- Emocionální vazby
- Vlastní identita a zcela nový start (odešli úplně mimo, ...)
- Podpora
- Délka pobytu v DD a věk, ve kterém do DD přišli
- Další?

Využít dotazníky, pokud budou souhlasit s jejich vyplněním?

6. Jaké jste využil/a podpory při /po odchodu z DD?

Možné způsoby oficiální/neoficiální podpory

- Bydlení
- Hmotná pomoc
- Finanční pomoc
- Poradenství
 - Právní
 - Psychologické / osobnostní
 - Finanční
 - Pracovní
- Zprostředkování zaměstnání
- Zaměstnání (u nějaké NNO nebo soc. podniku)
- Mentoring
- Podpora ještě v době pobytu v DD?
- Další?

U jednotlivých forem podpory, které byly využity, bude třeba zjistit, kdo podporu poskytl a do jaké míry ji respondenti vnímají jako účinnou:

Kdo tuto podporu poskytoval? (stát, DD, NNO, blízké osoby, někdo jiný)

Jak hodnotíte účinnost jednotlivých podpor?

7. Jaký typ podpory jste nejvíce postrádal?

zdroj: vlastní zpracování

Finální scénář k hloubkovým rozhovorům byl poslán všem členům, kteří měli vést hloubkové rozhovory v terénu. Během shánění kontaktů na respondenty probíhalo zároveň zaškolení terénních pracovníků, aby hloubkové rozhovory vedli správně. Kontakty na respondenty jsme získali díky spolupráci s Federací dětských domovů. FICE zaslala prostřednictvím emailu na všechny ředitele dětských domovů v České republice žádost o kontaktování lidí, kteří opustili jejich dětské domovy před více než 10 lety. V emailu byl přiložen telefonní kontakt i email, kam se mohli zájemci ozvat. Výzkumný tým se také účastnil srazu odešlých mladistvých z dětského domova Staňkov, pořádaný právě tímto dětským domovem. Tento sraz sloužil pro získání dalších kontaktů pro hloubkové rozhovory. Poté výzkumný tým telefonicky či emailem kontaktoval každého člověka ze seznamu a domluvil si s ním schůzku, aby získal odpovědi na dané otázky. Schůzky se většinou konaly v klidném a soukromém prostředí buď u respondentů doma, kanceláří dětských domovů, kaváren či jiných prostor. Když se rozhovoru účastnil student, vždy měl s sebou kvalifikovaného odborníka s praxí, aby dohlédl nad průběhem rozhovoru. Člen výzkumného týmu respondenta vždy seznámil s účelem výzkumu a požádal o svolení nahrávky rozhovoru, s tím, že přepsaná data budou anonymizovaná. Rozhovory trvaly různě dlouhou dobu, záleželo na správnosti kladení otázek tazatele a otevřenosti respondenta. Po rozhovoru tazatel požádal respondenta o vyplnění dvou dotazníků Copingové strategie a Adult Attachment Style. Vyplnění těchto dotazníků bylo dobrovolné, nicméně je vyplnila většina dotazovaných, konkrétně 25, což představuje 89 % všech dotazovaných. Polostrukturované rozhovory a dotazníky probíhaly od července 2019 do září 2019. Poté následovalo zpracování a vyhodnocování získaných dat.

Zpracování dat:

Nahrávky rozhovorů byly průběžně přepisovány dalšími členy výzkumného týmu. Během následujících třech měsíců (říjen až prosinec 2019) byla prováděna kvalitativní obsahová analýza rozhovorů, kde výstupem je seznam významných faktorů, které u konkrétních lidí přispěly k úspěšné integraci. Při vyhodnocení dotazníků byla použita korelační analýza a neparametrické t-testy.

Výstupy:

- a) Indikativní seznam otázek pro polostrukturované rozhovory druhé roviny
- b) Seznam faktorů potenciálně ovlivňujících integraci do společnosti a na trh práce

Tyto výstupy z první roviny výzkumu umožnily lépe stanovit otázky pro dotazníkové šetření realizované ve 2. a 3. rovině. Současně došlo i k ověření faktorů, které byly vytipovány na základě desk research a v rámci diskusí realizačního týmu.

II. Rovina

Elektronický dotazník distribuovaný mladistvým, kteří opustili dětské domovy před 1-4 lety

Cíl:

Zjistit, jak se daří integrovat děti z dětských domovů na trh práce v závislosti na tom, zda získaly po svém odchodu z dětských domovů nějakou podporu. Při výzkumu budou sledovány následující typy podpory:

- Formální pomoc od státních institucí
- Pomoc od neziskových organizací
- Jiná pomoc

Výzkumný vzorek:

Velikost vzorku je 500 – 1 000 oslovených mladistvých, kteří opustili dětský domov před jedním až čtyřmi lety. U velikosti vzorku se počítá s úspěšně adaptovanými i neúspěšně adaptovanými mladistvými. Za úspěšně adaptované mladistvé projektový tým považuje ty lidi, kteří si našli a udrželi práci v kuse alespoň jeden rok. Za neúspěšné pak ty, kteří po odchodu nemají stabilní práci. U neúspěšných kvůli složitosti dohledání se počítá s 10 – 20 osobami. Tento faktor úspěchu byl po diskusi projektového týmu zvolen na základě předpokladu, že pokud si mladistvý po odchodu z dětského domova dlouhodobě udrží práci, získává pravidelný příjem a pravděpodobně má i stálé bydlení.

Techniky sběru dat:

Sběr dat bude zaměřen především na primární data a bude probíhat od roku 2020 do roku 2022 formou anonymního elektronického dotazníku zaslaného přes sociální sítě či rozhovoru/ osobním vyplněním u neúspěšných absolventů. Technika dotazníku byla zvolena proto, jelikož umožňuje získání dat od mnoha respondentů v relativně krátkém časovém rozmezí. Současně lze následně data z dotazníku hromadně vyhodnotit a statisticky zpracovat. Dotazník byl upraven odborníky tak, aby se minimalizovalo, případně eliminovalo nepochopení otázek.

Postup průběhu 2. roviny:

Elektronický dotazník distribuovaný mladistvým, kteří opustili dětské domovy před 1-4 lety

Dle získaných faktorů z první roviny jsme sestavili elektronický dotazník o 30 otázkách, který se skládá z 8 uzavřených, 9 polouzavřených, 10 otevřených a 3 škálových otázek.

Na dotazníku pracoval opět celý řešitelský tým (zástupci MÚVSu, yourchace o.p.s. i FICE) pomocí řízené diskuze na osobní schůzce v prostorách MÚVSu. Na schůzce byly rozděleny úkoly členům, aby dotazník doplnili a upravili do dalšího dne tak, aby byl srozumitelný pro cílovou skupinu. Otázky jsme rozdělili dle zaměření na 4 hlavní okruhy:

- Identifikační údaje
- Dětský domov
- Pomoc při odchodu z dětského domova
- Zkušenosti z adaptace

V dotazníku je na výběr z otázek s více i jednou možností. Tento dotazník bude nahrán do Google forms a šířen pomocí profilového účtu projektu, členů řešitelského týmu a zainteresovaných stran na Facebooku. Sběr a vyhodnocení těchto dat potrvá až do konce výzkumného projektu, tedy do října roku 2022.

Předpokládáme, že skupina respondentů bude silně vychýlena směrem k úspěšným. Proto je důležité, aby byly získány odpovědi i od těch absolventů dětských domovů, kteří po odchodu nemají stabilní práci. Tyto osoby bude třeba dohledat individuálně s pomocí jejich spolužáků, azylových domů, organizací pomáhajících bezdomovcům, domů na půl cesty apod.

Zpracování dat:

Data dotazníků budou zpracována pomocí statistických metod. Konkrétně byla jako vhodná metoda zvolena korelační analýza a multifaktorová analýza. V případě potřeby může být využita i kvalitativní srovnávací analýza (QCA). Poté se provede komparace výsledků obou skupin respondentů (úspěšných i neúspěšných) s cílem zjistit, zda jsou v integraci do společnosti a nalezení práce úspěšnější ti, kteří získali nějakou podporu. Současně bude vyhodnoceno i to, jaká forma podpory získané po odchodu z dětského domova je přínosnější z hlediska integrace.

Výstupy:

a) Zpráva vyhodnocující dotazníkové šetření a identifikující faktory vedoucí, případně nevedoucí k integraci na trh práce.

III. Rovina

Navazování přímého kontaktu s dětmi ve věku 16 – 18 let v dětských domovech

Cíl:

Ověřit, jaké faktory či kombinace faktorů vedou k tomu, že si děti po odchodu z dětských domovů získají a udrží práci, tj. integrují se do společnosti. V tomto případě způsob šetření umožní zahrnout do šetření i osobnostní charakteristiky dětí odcházejících z dětských domovů.

Výzkumný vzorek:

Výzkumný vzorek bude cca 700 dětí, které jsou ve věku 16 až 18 let a jsou stále v dětském domově.

Techniky sběru dat:

Budou použita data z předchozích dvou rovin a doplněna o primární data pomocí polostrukturovaných rozhovorů s dětmi a pedagogickým personálem dětských domovů. Dále budou dětem dány k vyplnění psychologické dotazníky ISK (Inventář sociálních kompetencí) a Piers-Harris Self-concept Scale, které se budou zaměřovat na jejich osobnostní charakteristiku.

Popis postupu 3. roviny:

Navazování přímého kontaktu s dětmi ve věku 16 – 18 let v dětských domovech

Tato rovina sice čerpá data z obou předešlých rovin, ale probíhá zároveň s nimi. Výzkumný tým od počátku výzkumu jezdí do dětských domovů a navazuje kontakt s dětmi. V průběhu mládí vyplňují zakoupené psychologické dotazníky, které jsou zaměřené na osobnostní charakteristiku. Pokud mladiství po 18. roce opustili dětský domov, výzkumný tým s nimi stále udržuje kontakt. Po prvním roce se společně setkají a výzkumný tým pomocí polostrukturovaného rozhovoru vyplní s těmito respondenty dotazník ze druhé roviny, kterým zjišťuje, v jaké životní fázi se absolvent nachází a co mu pomohlo či nepomohlo s integrací do běžného života. Za úspěšnou integraci výzkumný tým považuje získání a udržení si práce jeden rok a více. Výhodou tohoto způsobu šetření je, že bude lépe mapovat i neúspěšně integrované jedince. Navíc bude výzkumný tým již z minulosti znát jejich charakteristiku a psychologický profil.

Zpracování dat:

Pro zpracování dat z polostrukturovaných rozhovorů se použije multifaktorová analýza, případně kvalitativní komparativní QCA analýza s cílem zjistit, jaké kombinace faktorů vedou k úspěšné integraci. Psychologické dotazníky se vyhodnocují podle standardizovaných postupů definovaných v manuálech ke každému testu (zpravidla se určí hrubý skór, přepočte se na standardizovaný skór, ten se srovná s populačními normami a určí se, kam spadá daný respondent v porovnání s normami). Obě techniky povedou k sestavení seznamu kombinace faktorů, které ovlivňují integraci dětí z dětských domovů do společnosti.

Výstupy:

- a) Seznam sledovaných faktorů
- b) Zprávy shrnující výsledky šetření

Celkovým výstupem projektu bude výzkumná zpráva, která bude obsahovat popis metodiky sběru dat, získaná data a jejich analýzy. Ve zprávě bude obsažen popis zkoumaného problému integrování mladistvých do společnosti, jejich adaptaci na trh práce a dopad této problematiky na společnost. Zpráva bude sloužit jako zdroj relevantních dat pro nadace, organizace, samotné dětské domovy a další relevantní subjekty, které se zabývají odchodem mladistvých z dětských domovů.

12 Rizika a omezení

Výzkumný tým se může setkat při řízení projektu s mnoha riziky či limitacemi. Je proto důležité si rizika i limitace identifikovat ještě před spuštěním projektu a snažit se je minimalizovat či eliminovat, pokud je to možné. Výzkumný tým identifikoval tato rizika a limitace:

- **Výměna členů klíčových řešitelů** – v průběhu projektu může dojít ke změně členů ze zdravotních důvodů, kvůli odbornému zaměření, nedostatku časových možností či nesplňování kompetencí a další.
- **Špatná vnitřní komunikace** – díky velikosti projektu může dojít k nedostatečnému předávání informací, špatně zadávaným úkolů, nesplnění úkolů, naopak duplicitnímu splnění úkolu či nekomunikaci vůbec.

- **Non-response bias** – vychýlení výsledků může nastat, když cílová skupina nebude chtít spolupracovat, tedy neodpoví na dotazníky nebo nebude moct odpovědět na dotazníky v elektronické podobě z důvodu špatně zvolené techniky.
- **Legislativní omezení – GDPR** – v práci s cílovou skupinou díky GDPR může dojít k omezení v předání a uchování kontaktů (citlivých dat) cílové skupiny a nezletilost cílové skupiny, tedy poskytnutí souhlasu bez zákonného zástupce.
- **Nemožnost sestavit kontrolní skupinu** – výzkumný tým nezíská kontakty na cílovou skupinu (neúspěšně integrování mladistvých), která zabraňuje vychýlení dat k jedné straně cílové skupiny.
- **V dotaznících nejsou uvedeny všechny typy podpor** – z ne zkušenosti s prací s cílovou skupinou může dojít k vynechání důležitého typu podpory a tím ovlivnění výsledků.

Identifikováním a sepsáním následných opatření na ošetření rizik a limitací se zamezí či potlačí jejich výskyt. Jak se budou řešit limitace a rizika v projektu PERSIST je uvedené v následující tabulce.

Tabulka 10 - Prevence rizik a limitací

Rizika, limitace	Prevence rizik a limitací
Výměna členů klíčových řešitelů	Management projektu, vnitřní komunikace mezi členy týmu a ukládání dat budou řešeny tak, aby výměna některého člena neovlivnila chod projektu ani jeho finální výsledky.
Špatná vnitřní komunikace	Vzhledem k rozsáhlosti projektu se počítá s vyššími nároky na řízení projektu s ohledem na spolupráci univerzit, dobročinných organizací, FICE a dalších subjektů.
Non-response bias	Seznámení cílové skupiny s cílem, přínosem či lidmi ve výzkumu, což by mohlo ovlivnit jejich negativní postoj ke spolupráci. Umožnění vyplnění dotazníku v papírové podobě či dotazník nahradit polostrukturovaným rozhovorem.
Legislativní omezení – GDPR	Bude zabezpečena ochrana osobních údajů zúčastněných osob (např. evidence prostřednictvím referenčních čísel namísto jmen) a souhlas všech zúčastněných se zapojením do projektu.

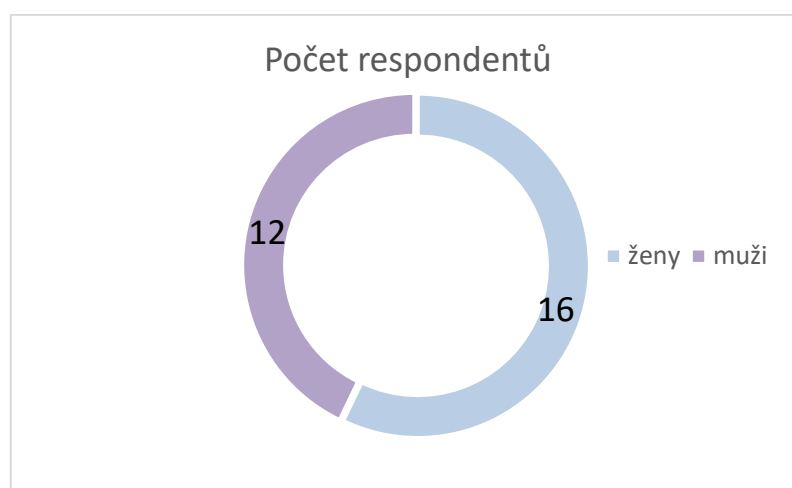
Nemožnost sestavit kontrolní skupinu	Nečekat, že se neúspěšně integrovaní mladiství ozvou sami. Je potřeba je dohledat s pomocí jejich spolužáků, azylových domů, organizací pomáhající lidem bez domova či domů na půl cesty.
V dotaznících nejsou uvedeny všechny typy podpor	Diskuze s partnery a zainteresovanými stranami projektu o srozumitelnější interpretaci otázek dotazníku pro cílovou skupinu a o typech podpory, které mohou nastat.

Zdroj: Vlastní zpracování

13 První výsledky

Tato práce představuje dílčí výsledky retrospektivní studie o faktorech, které pozitivně ovlivňují zaměstnatelnost mladých dospělých, kteří vyrostli v dětských domovech v České republice. Prezentované výsledky se zaměřují na dopad vzdělávání na počet pracovních příležitostí, které mladí dospělí nabízeli, na jejich schopnost tyto příležitosti využít a úspěšně se přizpůsobit trhu práce. Výzkum byl kvalitativní. Polostrukturovaných rozhovorů se zúčastnilo 28 respondentů, kteří odešli před 10 a více lety z dětských domovů po celé České republice. Respondentů bylo 12 mužů a 16 žen, které jsou znázorněny v následujícím grafu.

Graf 2 - Počet respondentů

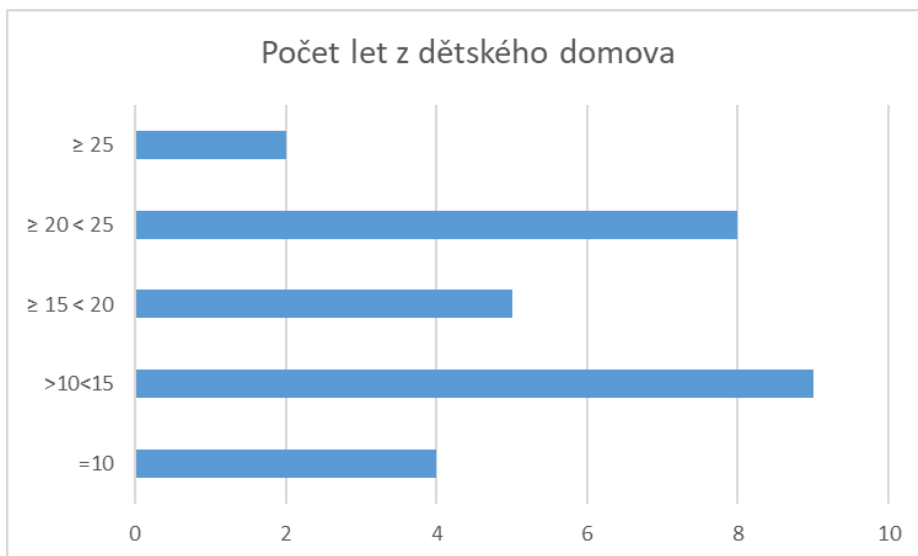


Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazovaní respondenti byli od odchodu z dětského domova v rozmezí od 10 do 37 let. Samozřejmě se lišily roky, kdy do dětského domova přišli. Následující graf znázorňuje, kolik dotazovaných respondentů opustilo dětský domov před kolika lety.

Graf 3 - Počet let od odchodu z dětského domova

Počet let mimo DD		
=10	4	14,29%
>10<15	9	32,14%
≥ 15 < 20	5	17,86%
≥ 20 < 25	8	28,57%
≥ 25	2	7,14%
total	28	100%



Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazovaní respondenti odešli před 10 – 37 lety. Nejvíce respondentů odešlo před 10 – 15 lety.

Z polostrukturovaných rozhovorů s respondenty bylo pro mě nejzajímavější slyšet jejich příběh. Jak se dostali do dětských domovů, z jakých podmínek odcházeli, jak probíhal jejich život v dětském domově a jak se jim daří nyní. Všechny příběhy byly velmi silné a dechberoucí. Zajímavé bylo i pozorovat jaké udržují vztahy, zda se vídají s biologickými rodiči, sourozenci či kamarády z dětských domovů. Při vyhodnocování výsledku by se měl určitě brát v potaz i situace dané doby.

V době sepsání této diplomové práce byla zpracována pouze částečná data z 15 polostrukturovaných rozhovorů, která jsou uvedena v následující tabulce. Ta ukazuje data obecných informací o vzdělání, předchozím a současném zaměstnání respondentů. Dále je také zaznamenáno pohlaví, věk respondenta, počet let z dětského domova a počet let v dětském domově.

Tabulka 11 - Získaná data z rozhovorů

Počet	Žena / Muž	Věk	Věk příchodu do dětského domova	Roky strávené v dětském domově	Vzdělání	První zaměstnání	Současné zaměstnání
1	M	27	14	4	Základní	Manuální	Invalidní důchod
2	M	29	5	13	Odborné – zedník	Prodavač	Poslíček
3	M	31	12	6	Odborné – elektrikář	Manuální	OSVČ
4	M	35	7	12	Odborné – řemeslník	Truhlář	Manažer
5	Ž	27	13,5	4,5	Odborné – číšník	Žádná	Mateřská dovolená
6	Ž	33	3	16	Odborné – číšník	Číšník	Manažer
7	Ž	36	2,5	15,5	Odborné – kuchař	Kuchař	Manažer
8	Ž	38	4	15	Odborné – číšník	Číšník	Mateřská dovolená
9	Ž	44	3	15	Vysokoškolské – chirurg	Zdravotní sestra	Mentoring
10	Ž	55	3	15	Odborné – obchodník	Prodavač	Invalidní důchod
11	M	41	3	15	Odborné – řemeslník	Manuální	OSVČ
12	M	33	9	12	Základní	Manuální	Řidič
13	Ž	28	8	10	Odborné – číšník	Prodavač	Manažer
14	Ž	30	15	4	Odborné – číšník	Pekař, Číšník	Mateřská dovolená
15	Ž	36	7	8	Základní	Prodavač	Prodavač

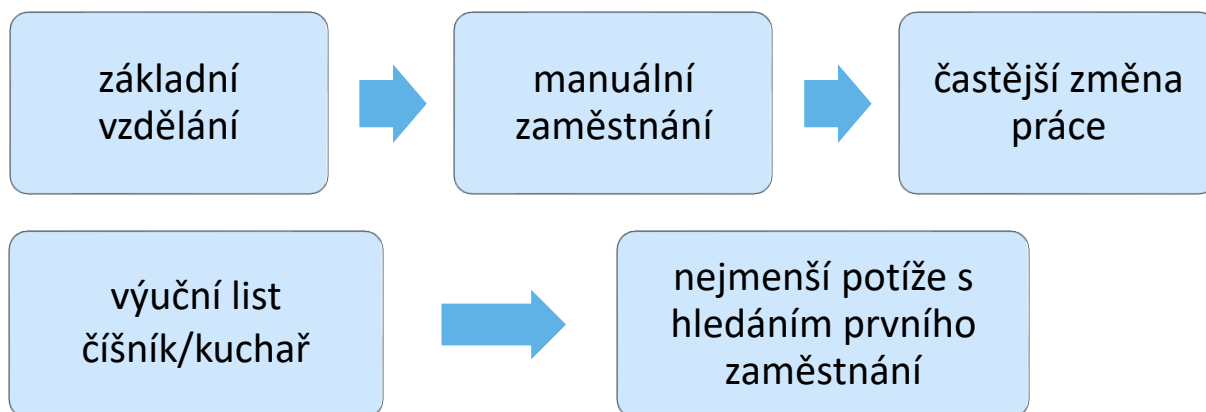
Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je vidět, že většina respondentů se do dětského domova dostala ve věku od 3 do 7 let. Pouze 4 respondenti byli odebráni biologické rodině ve věku starším 12 let. Všichni odešli z dětského domova s minimálně základním vzděláním ve věku 18 či 19 let, pouze jedna žena v 15 letech. Všichni odcházeli s motivací si najít práci, aby se mohli stát finančně nezávislí, až na jednu ženu, která chtěla se svým partnerem zakládat rodinu. Nejčastějším vzděláním je odborné učiliště číšník/číšnice a jiné druhy odborného učiliště manuální práce. Z výše uvedené tabulky vidíme, že pouze 3 respondenti dosáhli základního vzdělání a rozhodli se nepokračovat se středoškolským vzděláním kvůli nedostatečným výsledkům ve škole či problémům se zákonem. Nejvyššího dosaženého vzdělání dosáhl pouze jeden respondent, a to vysokoškolský titul s chirurgickou specializací a následně si dodělal kurzy mentoringu a koučinku. Všichni respondenti potvrdili, že byli spokojeni s vybraným a vystudovaným vzděláním a kariérními možnostmi. Pouze jedna respondentka, které vzdělání bylo doporučeno vychovatelem, nebyla spokojena. Vystudovala odborné učiliště pro obchodníky, ale přitom jejím skutečným koníčkem bylo krejčovství.

Příklady zjištěných faktorů

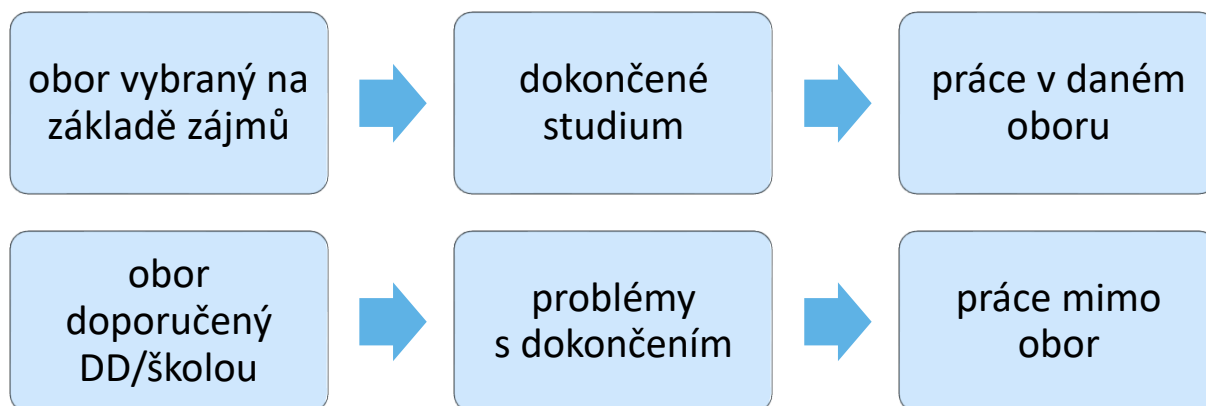
Z polostrukturovaných rozhovorů vyšly najevo tyto faktory, které ovlivnily pozitivní integraci do běžného života a schopnost získat a udržet si práci.

- VZDĚLÁNÍ



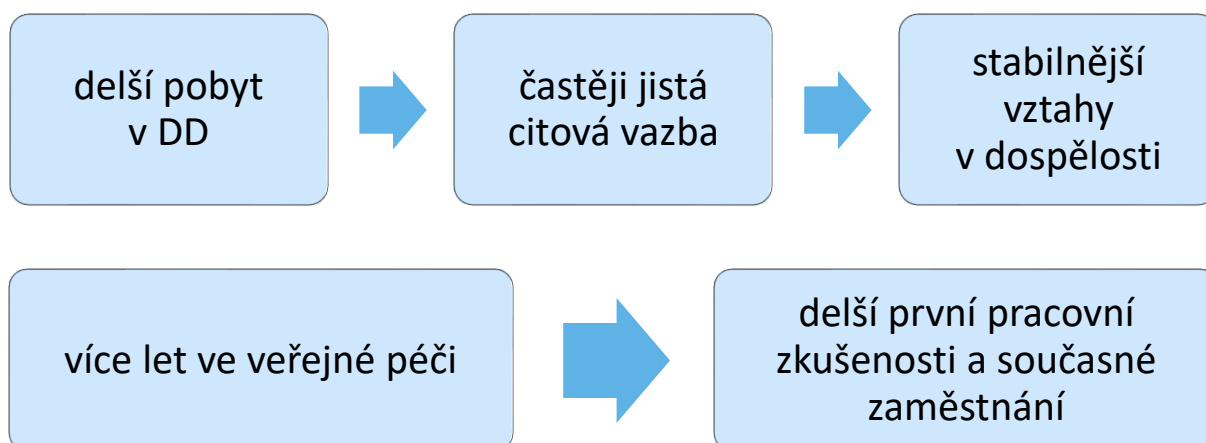
Lidé se základním vzděláním pracují nebo pracovali většinou v manuálních zaměstnáních a častěji měnili práci. Také lidé s odborným vzděláním číšníka či kuchaře neměli žádné problémy si první práci v zaměstnání najít.

- MOTIVACE



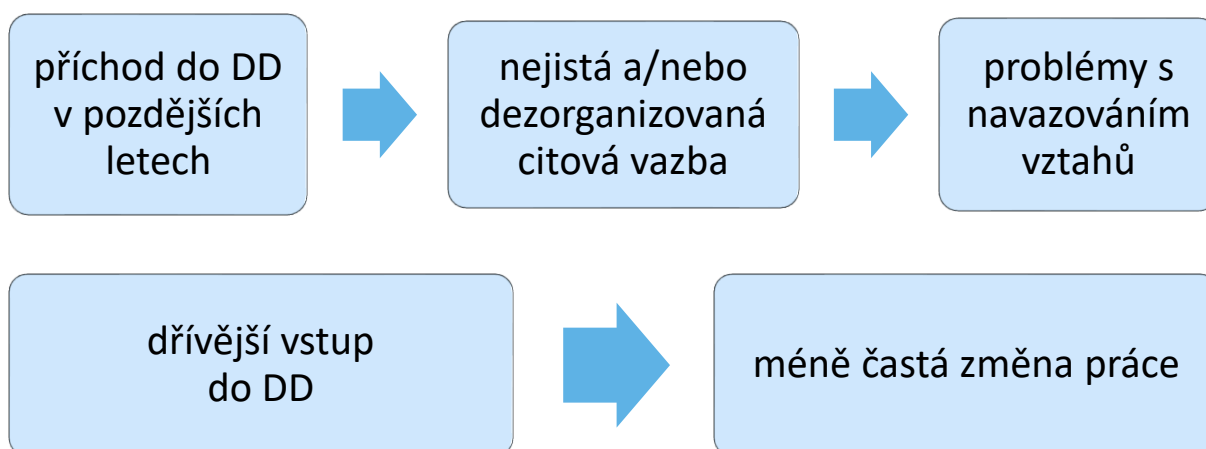
Lidé, kteří si studijní obor vybrali sami na základě svých zájmů, ukončili studium a pracovali v daném oboru častěji než ti, kterým byl studijní obor doporučen či vybrán.

- DÉLKA POBYTU V DĚTSKÉM DOMOVĚ



Mezi lety strávenými v ústavní péči, délkou prvního zaměstnání ($p < 0,001$) a současného zaměstnání ($p < 0,05$) došlo k významné korelaci s tím, že lidé, kteří tráví více let ve veřejné péči, mají delší první pracovní zkušenosti a současné zaměstnání. Jsou si jistější i v navazování vztahů, které jsou dlouholeté a stabilnější.

- V KOLIKA LETECH PŘIŠLI DO DĚTSKÉHO DOMOVA



Byla zjištěna významná korelace mezi věkem vstupu do ústavní péče a počtem pracovních míst ($p < 0,001$). Tedy lidé vstupující do ústavní péče v mladším věku měnili práci méně často než ti, kteří se do ústavní péče dostali ve starším věku. Lidé s pozdějším vstupem do ústavní péče mají častěji problém i s navazováním vztahů.

Na základě výsledků statistické analýzy a obsahové analýzy vedly odpovědi z provedených rozhovorů ke konstatování následujících hypotéz, které budou dále testovány v následné studii s přibližně 400 respondenty: 1) respondenti s odborným vzděláním mají

lepší přístup k zaměstnání příležitosti po ukončení studia a 2) respondenti s pozitivnějším přístupem ke vzdělávání dosáhnou vyššího vzdělání.

Inovativnost

Jak je v teorii popsáno, projekt by měl být vždy jedinečný. Projekt PERSIST je především jedinečný a inovativní v tom, že v průběhu zkoumání bere v potaz jak vnější faktory, které zkoumali experti již v existujících odborných publikacích, tak vnitřní faktory. Mezi nejčastější vnější faktory patří hmotná či nehmotná podpora, sociální vazby s rodinou, přáteli a další. K vnitřním faktorům se řadí cílevědomost, sebe-motivace a celková osobnostní charakteristika. Zatím zjištěné faktory si můžeme potvrdit z rešerše, která byla provedena výzkumným týmem.

V současné době není dostatek relevantních dat, která by popisovala problematiku odchodů dětí z dětských domovů v České republice. Nejčastějším citovaným zdrojem jsou data Českého statistického úřadu, která pouze informují o počtu dětí v dětském domově, jejich věkovém rozdělení, počtu dívek a jakou mají úroveň vzdělání. Dle těchto údajů Leona Běhouňková ve své publikaci „Fenomén odchodu do samostatného života dítěte vyrůstajícího v náhradní péči“ (2012) popisuje sociální, ekonomické a psychické faktory, které mohou mít na odchod vliv. Aktuálně funguje několik projektů, které pomáhají mladým dospělým při jejich odchodu z dětského domova a následné integraci do společnosti. Ty využívají sesbíraná data od účastníků k vlastní propagaci, ale nesdílejí je s ostatními projekty a ani nesledují stejné faktory při začlenění. Dále bude shrnuto několik dosavadních výzkumů, tuzemských publikací a projektů, které v současné době probíhají v České republice. Porovnány budou projekty vysokých škol, občanských sdružení, nadací či orgánů České republiky.

V roce 2008 zpracovali Miloš Staněk společně s Nadací Sirius „Monitoring problematiky ohrožených dětí v České republice“. Jedná se o výzkum problematiky u dětí, které vyrůstají v nepříznivých rodinných podmínkách. Nalezneme zde propracované schéma řešení problémů ohrožených dětí od rodiny, přes stát a neziskové organizace až po ústavy a státní zařízení. Zde jsou zjištěny od respondentů tyto faktory: důvěrný vztah k některému z pracovníků, motivace ke studiu a dokončení předprofesní přípravy, kontakty s lidmi mimo zařízení, podpora kontaktu s biologickou rodinou, získání praktických dovedností do života, dlouhodobá (průběžná) příprava na odchod, rozvoj sociálních dovedností, osobní rozvoj a finanční podpora. (Staněk, Median a Nadace Sirius, 2008)

Průzkum občanského sdružení Mimo domov realizovaný společností IPSOS v roce 2015 poukazoval i na faktory, které ovlivňují integraci dětí z dětských domovů do společnosti. Byly identifikovány tři faktory: silná fixace dětí v domovech na vychovatelky, absence praktických

informací pro život včetně neznalosti neziskových organizací, systematické znevýhodnění hlavně ve vzdělávání. (Mimo domov, 2015)

Z dostupných dat prozatím posledního průzkumu „Rozjedu to!“ Nadace Terezy Maxové (NTM) se můžeme dočíst, že 28 % dětí studuje speciální základní školu, 25 % studuje střední školu z toho 3 % gymnázium. Vyšší odbornou či vysokou školu studují 2 % a dokončené vysokoškolské vzdělání má pouze 1,3 %. Průzkum probíhal v roce 2017 na vzorku 1 880 dětí. Při pohledu na procenta z výzkumu NTM vidíme, že kopírují statistická data od Českého statistického úřadu. Výzkum v závěru dává doporučení, co zlepšit v postoji a legislativě, jako psychologická a terapeutická podpora či nižší počet dětí na vychovatele. Více se faktory ovlivňujícími úspěšnou integraci mladých dospělých při odchodu z dětského domova nezabývá. (NTM, 2017)

V současnosti probíhá i několik projektů, které pomáhají řešit problematiku odchodů mladých dospělých z dětských domovů.

Prvním zmíněným projektem je „Začni správně“ od obecně prospěšné společnosti yourchance. Dle získaných informací přímo od vedoucích projektu je nyní zapojeno přes 500 mladých dospělých, kteří se chystají na odchod z dětského domova, nebo už odešli a fungují samostatně. Projekt funguje od roku 2010 a nabízí mentoring, vzdělávání v různých oblastech a finanční pomoc pro mladistvé. Mentoři pracují s dětmi již v dětském domově a následně jim pomáhají s odchodem z domova. V tu chvíli již mladí dospělí se na mentory mohou obrátit s řešením životních situací, jako například sehnání bydlení. V rámci projektu je možné za uchazeče o pomoc zaplatit kauci a první nájem a při splnění všech podmínek programu, nemusí uchazeč tuto finanční pomoc vracet. (yourchance, 2019)

Občanské sdružení Mimo domov pořádá k roku 2019 již 13. ročník zážitkové hry „Out of Home“, při které se několik desítek dětských domovů setká v Praze a plní úkoly po městě. Během plnění těchto úkolů jim jsou představeny různé profese, školy nebo organizace. Forma hry více přibližuje reálný život a děti se například na různá stanoviště po Praze musí dostat samy a bez pomoci dospělých. Jejich dalším projektem je „Život nanečisto“. Jde o cyklus zážitkových kurzů, v rámci, kterých se mladiství učí finanční gramotnosti, pracovně-právním záležitostem a samostatnosti. Je jim vysvětleno fungování úřadů, rozdíly v pracovních smlouvách a dohodách, povinnosti zaměstnanců a kde mohou sehnat veškeré informace a na koho se obrátit v případě potřeby pomoci. (Mimo domov, 2009)

Liga otevřených mužů má již sedm let projekt Patron, kterým pomáhá mladým mužům opouštějícím dětský domov tak, že přidělí každému vždy jednoho mentora, který jim je mužským vzorem a pomáhá jim se zapojením se do normálního života. Pravidelně se setkávají,

mají na sebe kontakt a vyřizují spolu například komunikaci s úřady, zajištění bydlení atp. Z informací od dětských domovů spolupracujících s Ligou otevřených mužů víme, že již hledají i ženské mentorky pro mladé slečny opouštějící dětský domov. (LOM, 2018)

Další obecně prospěšnou organizací je Nadání a dovednosti s jejich projektem „Tvoje šance“, který je realizován ve spolupráci se společností Samsung. V projektu se podporují mladí lidé ze znevýhodněného prostředí. Nemusí to být vždy mladý člověk z dětského domova, ale pro účel rešerše je zmiňujeme. Jelikož je v tomto projektu zapojeno dost dětí právě z dětských domovů. Projekt pomáhá dětem k dosažení jejich vysněné kariéry. Projekt funguje druhým rokem a počet účastníků se zvýšil z 9 na 12 v roce 2019. (Nadání a dovednosti, 2019)

Projekty Centrum Janus a Klíče k samostatnosti II od občanského sdružení Janus doprovází mladé dospělé při odchodu z dětských domovů a poskytují jim následnou podporu. Nefungují celostátně, jsou zaměřeni jen na Jihomoravský kraj, avšak znají dobře svůj region působení a od vychovatelů z dětských domovů tohoto kraje víme, že s nimi mladí dospělí rádi spolupracují. (Janus, 2010)

Nadační fond Veroniky Kašákové spustil projekt „Restart“, ve kterém jsou poskytováni průvodci dětem z dětských domovů v Ústeckém, Plzeňském, Středočeském a Karlovarském kraji. Tito průvodci fungují podobně jako mentoři projektu „Začni správně“. Rozdíl od „Začni správně“ je hlavně v délce fungování projektu, regionálním zaměřením a počtu mladých dospělých, kteří jsou do projektu zapojeni. Projekt „Restart“ funguje od roku 2016. V roce 2018 pokrýval Ústecký, Středočeský, Plzeňský a Karlovarský kraj a bylo v něm zapojeno 85 dětí z dětských domovů. (NFVK, 2019)

Projekt „Dejme dětem šanci“ od stejnojmenné obecně prospěšné organizace je cílená pomoc jednotlivým dětem. Zaměřují se na jednotlivce a propojují veřejnou sbírku s finanční pomocí dítěti. Tento projekt je více zaměřen na finanční zajištění toho, co mladí dospělý potřebují. (dejme dětem šanci, 2011)

Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo nastavení designu metodiky pro probíhající vědecko-výzkumný projekt PERSIST, který se zabývá integrací dětí z dětských domovů do společnosti a adaptací na pracovní trh.

V teoretické části je přiblížena situace ústavní výchovy v České republice i v zahraničí a jsou charakterizovány základní pojmy projektového řízení, jako je projekt, proces projektového řízení a vědecko-výzkumný projekt. Další kapitoly se zabývají základy evaluace, nastavování designu, dále pak techniky sběru dat a metody hodnocení dat.

V praktické části jsem první kapitolu věnovala problematice odchodu dětí z dětských domovů v České republice. Tato fakta byla získána z odborné literatury a po účasti na několika konferencích, jak domácích, tak zahraničních se zainteresovanými stranami. Další kapitoly byly věnovány představení probíhajícího projektu PERSIST, co je jeho cílem, přínosem a kdo jsou členové řešitelského týmu. Dále pak nastavení designu evaluace jednotlivých rovin výzkumu a interpretace částečných výsledků z první roviny (první výzkumné otázky).

S ohledem na cíl práce a cíl projektu PERSIST jsem si zvolila tři výzkumné otázky, pro které bylo potřeba nastavit design, tedy cíl výzkumné otázky, výzkumný vzorek, techniky sběru dat, popis postupu sběru, metody zpracování dat a výstupy.

Všechny tři výzkumné otázky vychází z rešerše zahraniční i domácí odborné literatury, která identifikuje faktory ovlivňující integraci mladistvých z dětských domovů do společnosti. Dále byly zpracovány i dosavadní výzkumy a projekty neziskových organizací v České republice, které se zaměřují na pomoc dětem z dětských domovů.

První výzkumnou otázkou bylo, jaké faktory považují lidé, kteří prošli dětskými domovy, za důležité při integraci do společnosti. Cílem je tedy identifikovat faktory ovlivňující úspěšnou či neúspěšnou integraci dětí do reálného života. Výzkumný vzorek byl nastaven na 10 – 15 lidí, kteří odešli před 10 a více lety z dětského domova. Technikou sběru dat je polostrukturovaný rozhovor a 2 psychologické dotazníky. Popis postupu znázorňuje průběh prvního roku projektu 2019 – sestavení dotazníku, sběru kontaktů a průběh polostrukturovaných rozhovorů. Data z rozhovorů se zpracovávají pomocí kvalitativní obsahové analýzy a dotazníky pomocí korelační analýzy a neparametrických t-testů. Výsledkem pak bude seznam faktorů ovlivňující integraci mladistvých.

Druhou výzkumnou otázkou bylo, jak se daří integrovat děti z dětských domovů na trh práce v závislosti na tom, zda získaly po svém odchodu z dětských domovů nějakou podporu. Cílem je zjistit, jaký vliv má na odchod dětí z dětských domovů jakákoli forma podpory.

Výzkumný vzorek je celkově 500 - 1 000 mladistvých, kteří odešli z dětských domovů před jedním až čtyřmi lety. Aby se předešlo vychýlení dat, počítá se s úspěšnými i neúspěšnými mladistvými, kteří jsou definováni jako ti, kteří si dokázali nebo nedokázali najít a udržet práci alespoň jeden rok. Z celkového počtu výzkumného vzorku se počítá s 10 – 20 neúspěšně integrovanými. Technikou sběru dat je elektronický dotazník, který ale může být nahrazen strukturovaným rozhovorem dle dotazníku. Sběr dat bude probíhat od roku 2020 až do roku 2022 po celé České republice prostřednictvím sociálních sítí či osobním dohledáním neúspěšně integrovaných. Zpracování dat bude pomocí statistických metod a poté se provede komparace výsledků obou skupin respondentů. Výsledkem jsou identifikované faktory vedoucí, popřípadě nevedoucí k integraci na trh práce.

Třetí výzkumnou otázkou bylo, jaké faktory či kombinace faktorů vedou k tomu, že si děti po odchodu z dětských domovů získají a udrží práci, tj. integrují se do společnosti. Cílem je si ověřit, jaké faktory či kombinace faktorů vedou k tomu, že si děti po odchodu z dětských domovů získají a udrží práci. Výzkumný vzorek je 700 dětí, které jsou ve věku mezi 16 a 18 let včetně. Technikou sběru dat bude použití dat z předchozích dvou rovin, doplněných o polostrukturované rozhovory s dětmi a pedagogickým personálem dětských domovů. Budou použity i dva psychologické dotazníky zaměřené na jejich osobnostní charakteristiku. Sběr dat bude probíhat od roku 2019 až do roku 2022. Po celou dobu bude výzkumný tým jezdit do dětských domovů a navazovat kontakty s dětmi. Po jejich odchodu z dětských domovů je tým stále s dětmi v kontaktu. Po jejich prvním roce mimo dětský domov se s nimi opět výzkumný tým setká a položí mu stejné otázky z polostrukturovaného rozhovoru ze druhé roviny, který zjišťuje, v jaké životní fázi se nachází. Data se budou zpracovávat pomocí multifaktorové analýzy, popřípadě kvalitativní komparativní analýzy. Výsledkem bude seznam sledovaných faktorů a zpráva shrnující všechny výsledky.

Z částečně zpracovaných výsledků polostrukturovaných rozhovorů vyšly najevo tyto faktory ovlivňující integraci mladistvých do společnosti:

1. VZDĚLÁNÍ

- Lidé, kteří vystudovali pouze základní školu, pracovali většinou v manuálních zaměstnání, které často měnili. Ti, kteří vystudovali odborné vzdělání kuchař, číšník měli nejmenší problémy si najít první zaměstnání.

2. MOTIVACE

- Pokud si lidé studijní obor vybrali sami na základě svých zájmů, studium dokončili a hledali si práci v daném oboru častěji než ti, kterým byl studijní obor vybrán či doporučen.

3. DÉLKA POBYTU V DĚTSKÉM DOMOVĚ

- Lidé, kteří jsou více let v dětském domově mají delší první pracovní zkušenosti a současné zaměstnání, jsou si jistější i v navazování vztahů, které jsou stabilnější.

4. KOLIK LET STRÁVILI V DĚTSKÉM DOMOVĚ.

- Lidí, kteří vstoupili do dětského domova v pozdějším věku měnili práci častěji a měli problémy s navazováním a udržováním vztahů.

Na závěr mé diplomové práce bych chtěla shrnout nastavení designu evaluace projektu PERSIST. V tomto roce byla uskutečněna první rovina, která proběhla nad naše očekávání. Kontaktů na hloubkové rozhovory jsme sehnali dvakrát více, a tudíž výzkumný vzorek pro sepsání faktorů je větší a data jsou více objektivní. Druhá rovina započne příští rok a bude pokračovat až do ukončení projektu PERSIST v roce 2022. Aby mohl výzkumný tým sdílet elektronický dotazník pro cílovou skupinu, bude muset založit facebookovou stránku projektu, na které se pracuje. Třetí rovina probíhá současně s první i druhou rovinou, tedy od roku 2019 až do roku 2022. V roce 2019 byl výzkumný tým průběžně několikrát v dětských domovech a předal pár psychologických dotazníků dětem k vyplnění. Myslím si, že tento design evaluace je vhodný pro probíhající projekt PERSIST a povede ke splnění výzkumného cíle.

Seznam použité literatury

AXELOS. (2009) *Managing successful projects with Prince2*. 5th ed. London

BENNET, N., GLATTER, R. a LAVARIC, R., (1994) *Improving Educational Management*. London

BĚHOUNKOVÁ, L., (2012) *Fenomén odchodu do samostatného života dítěte vyrůstajícího v náhradní výchovné péči*. Praha: Togga, Národní ústav pro vzdělání

BRUCKNER, T., VOŘÍŠEK, J., BUCHALCEVOVÁ, A. a kolektiv, (2012). *Tvoba informačních systémů, Principy, metodiky, architektura*. Praha: Grada Publishing

BUDÍKOVÁ, M., KRÁLOVÁ, M. a MAROŠ, B., (2010) *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha: Grada Publishing

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P. a LACKO, B., (2012) *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing

GLIENKE, S., (2018) [online] *What is the main purpose of a research project*. Europa-Universität Flensburg. Dostupné z https://www.researchgate.net/post/what_is_the_main_purpose_of_a_research_project

HABICHT, J.-P., VICTORA, C. G., a VAUGHAN, J. P., (1999). *Evaluation designs for adequacy, plausibility and probability of public health programme performance and impact*. International Journal of Epidemiology, 28(1), 10–18

HUSÁKOVÁ, R., (2005) *Hodnocení rozvojových projektů jako součást managementu projektového cyklu*. Diplomová práce. Praha.

HADLEY, Ch. (2019) [online] *How to Get Started With a Research Project*; Oregon. Dostupné z: <https://www.wikihow.com/Get-Started-With-a-Research-Project>

International Project Management Association (IPMA). (2015) [online] *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management*. Version 4.0. Zurich, Switzerland. [cit. 2016-02-27]. Dostupné z: <http://products.ipma.world/product/icb/read-icb/>

JETMAR, M., (2003) [online] *Evaluace rozvojových programů je u nás novinkou*, Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné z: <https://www.moderniobec.cz/evaluace-rozvojovych-programu-je-u-nas-novinkou/>

KOPLAN, J., P., a spol., (1999) Centers for Disease Control and Prevention. *Framework for program evaluation in public health*. MMWR; 48(No. RR-11)

JEŽKOVÁ, Z., (2014) *Projektové řízení: jak zvládnout projekty*. vyd. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit

KERZNER, H., (2013) *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 11th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Inc.

- LERCH, V., a STEIN, M. (2010). *Ageing out of care: From care to adulthood in European and Central Asian societies*. SOS Children's Villages International, 129-134.
- LONGMAN, A., a MULLINS, J., (2005) *Rational Project Manager-a Thinking Teams Guide to Getting Work Done*.
- MENDES, P., JOHNSON, G., a MOSLEHUDDIN, B. (2011). *Effectively preparing young people to transition from out-of-home care*. Australian institute of Family Studies, 89.
- MOLUND, S. a SCHILL, G., (2004) *Looking Back, Moving Forward*; Sida Evaluation Manual, Stockholm.
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (2018) [online]. The Ministry of Education, Youth and Sports. Retrieved from the Ministry of Education: <http://www.msmt.cz/>
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, vyhláška 109/2002
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, vyhláška 438/2006
- NARGUNDKAR, R. (2002), *Marketing research - Text and cases*, second edition. Published by Tata McGraw-Hill publishing Company Limited, India.
- Nařízení vlády č.460/2013 Sb.
- NAŘÍZENÍ RADY (ES) č. 1260/1999 ze dne 21 června 1999, [online] článek 41-43, dostupné z <https://www.esfcr.cz/narizeni-rady-es-c-1260-1999-ze-dne-21-cervna-1999>
- NEKOLA, M., (2019) *Výběr evaluačního přístupu a metod*, dostupné z www.evaluuuj.cz
- PATTON, M., Q. (1982): *Practical Evaluation*. London: SAGE Publishing.
- PATTON, M., Q. (2008): *Utilization-Focused Evaluation*. London: SAGE Publishing.
- Project Management Institute, Inc. (PMI), (2013) *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. Fifth edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- PRŮCHA, J., (2014), *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing.
- Rámec podpory Společenství Česká republika 2004-2006, [online] dostupné z https://www.dotaceeu.cz/getmedia/a047bd1a-e36d-47c7-804b-73f397b9a140/1_CSF_final_04_06_df25d5c6-348f-4d06-b368-ca694025cbdc.pdf.aspx
- STEIN, M. (2006). *Research Review: Young people leaving care*. Child and Family Social Work, 11, 273-279.
- SPIPKER, J., (2018) [online] *What Makes a Project Successful?* Dostupné z: <https://clickup.com/blog/project-success-factors/>
- SRHOLEC, M. (2015) *Návrh obecných zásad hodnocení programů účelové podpory výzkumu, vývoje a inovací a potřebných systémových změn*.

SVOZILOVÁ A., (2016) *Projektový management, Systémový přístup k řízení projektu. 3. aktualizované a rozšířené vydání.* Praha

SVOZILOVÁ, A. (2006) *Projektový management.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing.

STANĚK M., Median, s.r.o., Nadace Sirius (2008). *Monitoring Problematiky ohrožených dětí v České republice.* Praha.

VOJTÍŠEK, P. (2012), *Výzkumné metody, Metody a techniky výzkumu a jejich aplikace v absolventských pracích vyšších odborných škol.* Praha.

TOUŠEK, L. (2014) [online] *Desk research*, Katedra antropologie FF ZČU. Dostupné z: <https://www.antropologie.org/cs/metodologie/desk-research>

Další internetové zdroje

Better Evaluation, 2012 [online]. BetterEvaluation, Sharing information to improve evaluation [cit. 7.10.2019]. Dostupné z: <https://www.betterevaluation.org/en/node/5283>

Český statistický úřad, 2018 [online]. ČSÚ. [cit. 27.9.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/skoly-a-skolska-zarizeni-skolni-rok-201718>

dejme dětem šanci o.p.s., 2011 [online]. dejme dětem šanci. [cit. 1.12.2019]. Dostupné z: <https://www.dejmedetemsanci.cz/>

JANUS, z.s. 2010 [online]. OBČANSKÉ SDRUŽENÍ JANUS [cit. 27.11.2019]. Dostupné z: <http://janus-os.cz/>

Liga otevřených mužů, 2018 [online]. LOM [cit. 1.12.2019]. Dostupné z: <https://ipatron.cz/>

Mendelova univerzita v Brně, 2019 [online]. Elektronické studijní materiály. [cit. 10.11.2019]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=54073

Mimo domov, spolek, 2009 [online]. [cit. 1.12.2019]. Dostupné z: <http://2019.mimodomov.cz/>

Náhradní rodinná péče, virtuální knihovna, 2017 [online]. Virtuální knihovna NRP. [cit. 20.9.2019]. Dostupné z: <http://www.knihovnanrp.cz/nahradni-rodinna-pece/aktualni-statistiky/pocet-deti-zijicich-mimo-svou-biologickou-rodinu/>

Nadání a dovednosti, o.p.s. [online]. Nadání a dovednosti. [cit. 1.12.2019]. Dostupné z: <http://samsungtvojesance.cz/2019>

Nadace Terezy Maxové dětem, 2017 [online]. NTM [cit. 1.12.2019]. Dostupné z: <https://www.nadaceterezymaxove.cz/o-nadaci/novinky/657-Vysledky-unikatniho-specializovaneho-vzdelavaciho-vyzkumu-v-detskyh-domovech-CR/>

Nadační fond Veroniky Kašákové, 2019 [online] NFVK. [cit. 1.12.2019]. Dostupné z: <https://www.nfvk.cz/restart/>

SYMBIOS BRNO, 2018 [online]. SYMBIOS sdílené bydlení Brno. [cit. 1.12.2019]. Dostupné z: <https://www.symbiosbrno.cz/>

yourchance o.p.s., 2019 [online]. [cit. 1.12.2019]. Dostupné z: <http://www.yourchance.cz/>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Počet dětí žijících mimo svou biologickou rodinu	13
Obrázek 2 - PDCA model, Demingova smyčka řízení	21
Obrázek 3 - Trojimperativ projektu – a) v rovnováze, b) a c) nesplnění podmínek trojimperativu	22
Obrázek 4 - Životní cyklus projektu.....	25
Obrázek 5 - Standardní rámec využití evaluace	32
Obrázek 6 - Kroky evaluační praxe.....	32
Obrázek 7 - Základní a výběrový soubor	47
Obrázek 8 - Počet dětí žijících v ústavních zařízeních a pěstounské péči	49
Obrázek 9 - Umístění dětských domovů v ČR	50

Seznam grafů

Graf 1 - Počet rozhovorů	58
Graf 2 - Počet respondentů.....	67
Graf 3 - Počet let od odchodu z dětského domova.....	68

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Rozdíly mezi evaluací a monitoringem.....	26
Tabulka 2 - Důsledky načasování evaluace	34
Tabulka 3 - Flexibilita implementačního postupu	35
Tabulka 4 - Podmínky fungování intervence.....	35
Tabulka 5 - Vlastnosti změn vyvolaných intervencí	36
Tabulka 6 - Nezamýšlené efekty	36
Tabulka 7 - Typy evaluačních otázek.....	38
Tabulka 8 - Cíle aktérů intervence	39
Tabulka 9 - Odlišnosti mezi kvalitativními a kvantitativními analýzami.....	40
Tabulka 10 - Prevence rizik a limitací	66
Tabulka 11 - Získaná data z rozhovorů.....	69

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení

V Praze dne:

podpis:

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis